



ACADEMIA MILITAR

O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação Profissional, Intenção de Turnover e no Desempenho Individual. Estudo de Caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde.

Autor: Aspirante de Administração Militar Júnior António Monteiro do Rosário

Orientadora: Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes

Coorientadora: Major de Artilharia Tânia Mora Ferreira

Mestrado Integrado em Administração Militar

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2021



ACADEMIA MILITAR

O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação Profissional, Intenção de Turnover e no Desempenho Individual. Estudo de Caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde.

Autor: Aspirante de Administração Militar Júnior António Monteiro do Rosário

Orientadora: Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes

Coorientadora: Major de Artilharia Tânia Mora Ferreira

Mestrado Integrado em Administração Militar

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2021

EPÍGRAFE

“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo”.

Walter S. Landor

“Só Deus não precisa de consultoria em assuntos de gestão”.

Peter Drucker

“O soldado tem direito a ter um comando competente”.

Júlio César

DEDICATÓRIA

Ao meu avô Rufino do Rosário e a minha avó, Maria Lopes (*in memoriam*)!

Aos meus pais, António do Rosário e Fátima Monteiro, palavras não
chegam para agradecer tudo o que fizeram e têm feito por mim!

Às minhas queridas irmãs, Milú, Antu, Anilda e Andreia,

aos meus sobrinhos Jason, Janice e Alexandre,

e à minha namorada Rosaria!

E a todos aqueles que me ajudaram nesta etapa da minha vida!

AGRADECIMENTOS

Durante a realização desta investigação, e do meu percurso na Academia Militar, contei com o apoio incondicional de várias pessoas, alguns diretamente e outros indiretamente, mas sempre com uma palavra de incentivo, força e determinação. Desde já, agradeço profundamente pela vossa presença e por todo o apoio prestado, sem vocês nada disto teria sido possível.

As minhas primeiras palavras são dirigidas à minha orientadora Major de Administração Militar Helga Lopes e à minha coorientadora Major de Artilharia Tânia Ferreira, pela orientação, profissionalismo e total disponibilidade demonstrada, pelos contributos e conhecimentos transmitidos, pelo rigor e sobretudo por todas as palavras de incentivo.

Ao meu Diretor de Curso, Tenente-Coronel Paulo Gomes, pelos ensinamentos, pelo acompanhamento e preocupação demonstrada ao longo deste percurso.

Aos docentes, oficiais e funcionários civis da Academia Militar, o meu profundo agradecimento, pelo vosso contributo durante a minha formação, em especial ao Coronel Brito, ao Tenente-Coronel David Rosado, ao Tenente-Coronel Artur Saraiva, ao Major Hélio Fernandes e à Sr.^a Professora Ana Bela Bravo.

À Capitão-de-Patrolha Dilva Almeida, Capitão Ernando Ribeiro, Capitão Nilton Barros, 1º Tenente Silvino Semedo, 1º Tenente Steven Delgado e o 1º Tenente Zico Cruz, pelo apoio prestado, principalmente na obtenção de informações e documentos relevantes para esta investigação.

A todos os entrevistados e aos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde, pela disponibilidade demonstrada, principalmente na fase de recolha de dados, e pela forma profissional com que esclareceram as minhas dúvidas e que muito contribuíram para o sucesso desta investigação.

Aos camaradas do curso General José Augusto de Simas Machado, especialmente aos de Administração, pela camaradagem, amizade e apoio durante a minha passagem pela Academia Militar nos últimos cinco anos.

Agradeço também ao meu camarada e compadre, Samuel Vicente, pelo alento, companheirismo, amizade e união que cultivamos.

À Hossi, por todo o apoio prestado, carinho e dedicação durante o meu percurso na Academia Militar, contribuindo inequivocamente para esta realização.

Por fim, deixar umas palavras especiais às pessoas mais importantes da minha vida. Aos meus pais, António e Fátima, pela educação, carinho, amor e por me ensinarem a lutar pelos meus objetivos e a persistir perante as tempestades da vida. Tudo o que sou hoje deve-se a vós.

Às minhas irmãs Milú, Antu, Anilda e Andreia, palavras serão sempre insuficientes para agradecer tudo o que fizeram e têm feito por mim.

À Rosaria, por todo o amor, cuidado, carinho e sobretudo pelas palavras de incentivo. Obrigado por me relembrares que não há obstáculos grandes quando a nossa vontade de os superar é maior.

A todos vós que merecem o meu reconhecimento e estima
o meu muito obrigado!

Júnior António Monteiro do Rosário

RESUMO

O impacto das práticas de gestão de recursos humanos nos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde, é o tema da presente investigação. Esta temática é analisada com base nas cinco práticas de gestão de recursos humanos mais valorizadas pelas Forças Armadas de Cabo Verde, e pretende-se analisar o seu impacto, através da satisfação profissional, na intenção de *turnover* e no desempenho individual dos oficiais Cabo-Verdianos. Para tal, recorreu-se a uma estratégia metodológica mista, do tipo de estudo de caso e utilizou-se como principais técnicas de recolha de dados o inquérito por entrevista e o inquérito por questionário. Através da realização do inquérito por entrevista foi possível constatar que o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a gestão de carreiras, a avaliação de desempenho e o sistema de compensação e recompensas, são as cinco práticas de gestão de recursos humanos mais valorizadas, tendo em conta o grau de ocorrência e a relevância das mesmas para as Forças Armadas de Cabo Verde. A partir dos resultados obtidos do inquérito por entrevista, elaborou-se um inquérito por questionário para avaliar cada um dos construtos, o qual foi aplicado aos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde que se encontram no ativo. Os resultados obtidos confirmam um impacto significativo das práticas de gestão de recursos humanos nos oficiais, permitindo concluir que quanto maiores forem os níveis de satisfação, maior serão os níveis de desempenho individual e consequentemente, menor será a intenção de *turnover* dos oficiais Cabo-Verdianos. A gestão de carreiras e a formação e desenvolvimento são as práticas de gestão de recursos humanos que têm o impacto mais significativo no desempenho individual, e que mais contribuem para a retenção dos oficiais. Em contraste, o sistema de compensação e recompensas é a prática que evidencia maiores níveis de insatisfação e que mais subsidia a intenção de *turnover* dos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde.

Palavras-chave: Desempenho Individual; Forças Armadas de Cabo Verde; Intenção de Turnover; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Satisfação Profissional.

ABSTRACT

The impact of human resource management practices on officers of the Cape Verde Armed Forces is the theme of this research. This topic is analysed based on the five human resource management practices most valued by the Cape Verde Armed Forces, and aims to analyse their impact, through job satisfaction, on turnover intention and on the individual performance of Cape Verdean officers. To this end, a mixed methodological strategy of the case study type was used and the main data collection techniques were the interview survey and the questionnaire survey. Through the interview survey it was possible to note that recruitment and selection, training and development, career management, performance evaluation and the compensation and reward system, are the five most valued human resources management practices, taking into account their degree of occurrence and relevance to the Cape Verde Armed Forces. Based on the results obtained from the interview survey, a questionnaire survey was designed to assess each of the constructs, which was applied to the officers in active service. The results obtained confirm a significant impact of human resources management practices on Cape Verdean officers, allowing the conclusion that the higher the levels of satisfaction, the higher the levels of individual performance and consequently, the lower the turnover intention of these same officers. Career management and training and development are the human resource management practices that have the most significant impact on individual performance, and that most contribute to the retention of officers. In contrast, the compensation and rewards system is the practice that evidences the highest levels of dissatisfaction and that most subsidize the turnover intention of the officers of the Cape Verde Armed Forces.

Keywords: Individual Performance; Cape Verde Armed Forces; Turnover Intention; Human Resource Management Practices; Job Satisfaction.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO/REVISÃO DA LITERATURA	4
1.1. Gestão de Recursos Humanos	4
1.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	5
1.3. Abordagem Best Practices em relação ao Best Fit	6
1.3.1. Best Practices	6
1.3.1.2. Best Fit	8
1.3. Melhores Práticas no Setor Público	9
1.4. Satisfação Profissional	12
1.5. Intenção de Turnover	14
1.6. Desempenho Individual	15
1.7. Relação existente entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, a Satisfação Profissional, a Intenção de Turnover e o Desempenho Individual	17

CAPÍTULO 2 - FORÇAS ARMADAS DE CABO VERDE.....	21
2.1. Caraterização das Forças Armadas de Cabo Verde	21
2.1.2. Estrutura e Organização das FACV.....	21
2.2. Gestão de Recursos Humanos nas FACV.....	23
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS	26
3.1. Definição dos objetivos e questões da investigação	26
3.2. Paradigma, abordagem e método de investigação	27
3.3. Tipo de pesquisa	28
3.4. Hipóteses, técnicas de recolhas de dados e instrumentos de medida.....	29
3.5. Amostragem: composição e justificação.	32
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .	34
4.1. Apresentação e análise do conteúdo das entrevistas.....	34
4.1.1. Desafios à GRH nas FACV	34
4.1.2. PGRH mais valorizadas pelas FACV	35
4.1.3. Eficácia das PGRH	36
4.1.4. Satisfação profissional e desempenho dos oficiais das FACV.....	37
4.2. Análise dos dados recolhidos pelo questionário	38
4.2.1. Caracterização da Amostra	38
4.2.2. A SPGRH dos oficiais das FACV	39
4.2.3. Intenção de Turnover	41
4.2.4. Desempenho Individual	42
4.2.5. Testes às Hipóteses	42
4.3. Triangulação e discussão dos resultados	47
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
APÊNDICES	I
ANEXOS.....	XLIV

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Modelo de Paauwe e Richardson (1997).....	17
Figura n.º 2 - Tipo de pesquisa	28
Figura n.º 3 - Hipóteses da investigação.....	29
Figura n.º 4 - Universo, população, amostra e sujeito, no contexto do RCFTIA	33
Figura n.º 5 - Efeito da mediação da IT na relação entre a SPGRH e o DI.....	46
Figura n.º 6 - Gráfico de dispersão entre a SPGRH e a IT dos oficiais das FACV	XXXIV
Figura n.º 7 - Gráfico de dispersão entre a IT e o DI dos oficiais das FACV	XXXV
Figura n.º 8 - Gráfico de dispersão entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV ...	XXXVI
Figura n.º 9 - Gráfico de combinação entre SPGRH e IT por tipo de Vínculo	XLI
Figura n.º 10 - Gráfico de combinação entre SPGRH e IT por Categoria	XLI
Figura n.º 11 - Gráfico de combinação entre IT e DI por tipo de Vínculo	XLII
Figura n.º 12 - Gráfico de combinação entre IT e DI por Categoria	XLII
Figura n.º 13 - Gráfico de combinação entre SPGRH e DI por tipo de Vínculo.....	XLIII
Figura n.º 14 - Gráfico de combinação entre SPGRH e IT por Categoria	XLIII
Figura n.º 15 - Mapa de Cabo Verde	XLV
Figura n.º 16 - Organograma das FACV	XLVI
Figura n.º 17 - Organograma do Comando do Pessoal.....	XLVII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 - Relação entre os objetivos e as perguntas da investigação	26
Quadro n.º 2 - Modelo de Análise	X
Quadro n.º 3 - Quadro de análise de conteúdo das respostas das entrevistas.....	XI
Quadro n.º 4 - Equivalência entre a escala ordinal e a escala numérica.....	XV
Quadro n.º 5 - Coeficiente de correlação linear de Pearson	L

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Definições de PGRH	5
Tabela n.º 2 - Definições de Satisfação Profissional	12
Tabela n.º 3 - Definições de Desempenho Individual	16
Tabela n.º 4 - PGRH mais eficazes nas FACV	36
Tabela n.º 5 - PGRH menos eficazes nas FACV	36
Tabela n.º 6 - Caracterização da amostra	39
Tabela n.º 7 - Média, desvio padrão e correlações de Pearson.....	40
Tabela n.º 8 - Média dos itens da escala de IT	41
Tabela n.º 9 - Média dos itens da escala de DI.....	42
Tabela n.º 10 - Hipóteses, literatura e testes estatísticos	43
Tabela n.º 11 - Teste ao coeficiente de correlação de Pearson entre SPGRH e a IT.....	44
Tabela n.º 12 - Teste ao coeficiente de determinação da Pearson entre IT e a SPGRH.....	44
Tabela n.º 13 - Teste ao coeficiente de correlação de Pearson entre a IT e o DI	45
Tabela n.º 14 - Teste ao coeficiente de correlação entre SPGRH e o DI	47
Tabela n.º 15 - Frequência, relevância e valorização das PGRH nas FACV	XVI
Tabela n.º 16 - Estatísticas descritivas das respostas aos itens do questionário	XXIII
Tabela n.º 17 - Teste de normalidade multivariada de Henze-Zirkler e Shapiro-Wilk	XXIV
Tabela n.º 18 - Teste de KMO e Bartlett	XXV
Tabela n.º 19 - Comunalidades	XXVI
Tabela n.º 20 - Variância total explicada.....	XXVII
Tabela n.º 21 - Matriz de componente rotativa.....	XXVII
Tabela n.º 22 - Escala de medida do Alpha de Cronbach.....	XXIX
Tabela n.º 23 - Alpha de Cronbach da SPGRH	XXIX
Tabela n.º 24 - Alpha de Cronbach dos itens da SPGRH	XXIX
Tabela n.º 25 - Alpha de Cronbach da IT	XXX
Tabela n.º 26 - Alpha de Cronbach da SPGRH	XXX
Tabela n.º 27 - Alpha de Cronbach do DI	XXX
Tabela n.º 28 - Alpha de Cronbach do DI	XXXI
Tabela n.º 29 - Satisfação por itens do questionário.....	XXXII

Tabela n.º 30 - Médias das variáveis por grupos	XXXIII
Tabela n.º 31 - Teste de homogeneidade de variâncias	XXXVII
Tabela n.º 32 - One-Way Anova fator Vínculo	XXXVIII
Tabela n.º 33 - Teste Tukey IT	XXXVIII
Tabela n.º 34 - Teste de homogeneidade de variâncias	XXXIX
Tabela n.º 35 - One-Way Anova fator Categoria	XXXIX
Tabela n.º 36 -Teste Tukey SPGRH	XL

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES

APÊNDICE A - CARATERIZAÇÃO DE CABO VERDE.....	II
APÊNDICE B - PEDIDO DE COLABORAÇÃO DAS FACV	III
APÊNDICE C - CARTA DE APRESENTAÇÃO E PEDIDO DE ENTREVISTA.....	IV
APÊNDICE D - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO	V
APÊNDICE E - GUIÃO DE ENTREVISTA.....	VI
APÊNDICE F - MODELO DE ANÁLISE	X
APÊNDICE G - QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS	XI
APÊNDICE H - PGRH MAIS VALORIZADAS NAS FACV	XV
APÊNDICE I - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XVII
APÊNDICE J - VALIDAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	XXII
APÊNDICE K - SATISFAÇÃO POR ITENS	XXXII
APÊNDICE L - MÉDIAS DAS VARIÁVEIS POR GRUPOS	XXXIII
APÊNDICE M - PRESSUPOSTOS DO TESTE DA CORRELAÇÃO LINEAR DE PEARSON.....	XXXIV
APÊNDICE N - TESTE ESTATÍSTICO ONE-WAY ANOVA	XXXVII
APÊNDICE O - GRÁFICOS DE COMBINAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS	XLI

ANEXOS

ANEXO A - MAPA DE CABO VERDE.....	XLV
ANEXO B - ORGANOGRAMA DAS FACV	XLVI
ANEXO C - ORGANOGRAMA DO COMANDO DO PESSOAL DAS FACV	XLVII
ANEXO D - ATRIBUIÇÕES DO COMANDO DO PESSOAL DAS FACV	XLVIII
ANEXO E - CLASSIFICAÇÃO DAS CORRELAÇÕES DE PEARSON.....	L

LISTA DE ABREVIATURAS SIGLAS E ACRÓNIMOS

AD	Avaliação de Desempenho
AFE	Análise Fatorial Exploratória
APA	<i>American Psychological Association</i>
CEDSN	Conceito Estratégico de Defesa e Segurança Nacional
CEMFA	Chefe de Estado-Maior das Forças Armadas
CRCV	Constituição da República de Cabo Verde
DI	Desempenho Individual
E	Entrevistado
EMFA	Estado-Maior das Forças Armadas
FA	Forças Armadas
FACV	Forças Armadas de Cabo Verde
FD	Formação e desenvolvimento
GC	Gestão de Carreiras
GE	Guião de Entrevista
GRH	Gestão de Recursos Humanos
H	Hipótese
HCWS	<i>High Commitment Work Systems</i>
HIWS	<i>High Involvement Work Systems</i>
HPWS	<i>Hight Performance Work Systems</i>
IT	Intenção de <i>Turnover</i>

KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
NEP	Normas de Execução Permanente
NFFACV	Núcleo Fundador das Forças Armadas de Cabo Verde
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
PD	Pergunta Derivada
PGRH	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
PP	Pergunta de Partida
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RS	Recrutamento e Seleção
SCR	Sistema de Compensação e Recompensas
SEN	Serviço Efetivo Normal
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SPGRH	Satisfação com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TIS-6	<i>Turnover Intention Scale 6</i>

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado Integrado em Administração Militar, surge este Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), subordinado ao tema: “O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na satisfação profissional, intenção de *turnover* e no desempenho individual. Estudo de caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde”.

Esta investigação tem como objetivo identificar o impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) nos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV), medindo as perceções da satisfação com as PGRH mais valorizadas nas FACV, intenção de *turnover* e desempenho individual dos oficiais das FACV.

O presente RFCTIA reveste-se de especial importância para as FACV, que num período caracterizado por restrições orçamentais e reorganizações frequentes, precisam implementar PGRH que aumentam a satisfação profissional dos seus oficiais, motivando-os a fim de alcançarem melhores níveis de desempenho e cumulativamente reduzir a intenção de saída das fileiras, que se traduz numa enorme perda para a Instituição, quer a nível financeiro, que corresponde à perda do investimento realizado pelo Estado de Cabo Verde na formação inicial e contínua dos seus oficiais, quer a nível do capital humano, que corresponde a perda do conhecimento e da experiência em áreas específicas e de difícil substituição.

Segundo o Decreto-Lei n.º 1/2020, que aprova o Estatuto dos Militares, ao longo dos anos, houve uma latente degradação do Estatuto da Condição Militar, pondo em causa a condição social dos próprios militares. Este diploma legal resulta da premente necessidade de harmonizar as disposições que norteiam a condição militar e a carreira militar às demais normas jurídicas que enformam o ordenamento jurídico, militar e comum Cabo-verdiano. Além disso, os principais problemas identificados nas FACV, constantes na Proposta de Lei que concede autorização legislativa ao Governo para aprovar um novo Estatuto dos Militares¹, prendem-se com a gestão e o desenvolvimento nas carreiras, com a remuneração dos militares, cuja tabela salarial foi instituída em 1997 e desde essa altura não sofreu qualquer

¹ Publicado no Boletim Oficial I Série Número 88 de 12 de agosto de 2019.

alteração, bem como o sistema de avaliação de desempenho, que estão desajustados da realidade social e organizacional. Face aos problemas identificados, o nível de satisfação dos seus oficiais não pode ser subestimado por ser um importante preditor de saída voluntária das FACV, absentéismo, bem-estar psicológico, produtividade e comportamento de cidadania organizacional dos oficiais.

Neste sentido, face às alterações legislativas e as melhorias que foram introduzidas, considera-se de extrema importância averiguar o impacto das PGRH nos oficiais das FACV e, adicionalmente, colmatar a lacuna existente, visto que se desconhece a existência de algum estudo desta natureza nas FACV.

Após o enquadramento e justificação da investigação, formulou-se uma Pergunta de Partida (PP) que, “orientará, tal e qual um farol, toda a sua investigação” (Rosado 2015, p. 79). Neste sentido, a **PP** definida é: **“Qual é o impacto das PGRH nos oficiais das FACV”?** A PP acima enunciada visa atingir o Objetivo Geral (OG) da investigação, que é: **“identificar o impacto das PGRH nos oficiais das FACV”**.

De modo a explicitar os detalhes do OG, como Objetivos Específicos (OE) pretende-se:

OE1 - Identificar as PGRH mais valorizadas pelas FACV.

OE2 - Identificar a relação entre a satisfação com as PGRH e a intenção de *turnover* nos oficiais das FACV.

OE3 - Identificar a relação entre a intenção de *turnover* e o desempenho individual dos oficiais das FACV.

OE4 - Identificar o papel mediador da intenção de *turnover* na relação entre a satisfação com as PGRH e o desempenho individual.

OE5 - Identificar a relação entre a satisfação com as PGRH e o desempenho individual.

O presente RCFTIA, foi redigido de acordo com a Norma de Execução Permanente² (NEP) da Academia Militar a qual tem por finalidade estabelecer as normas e procedimentos relativos à elaboração do RFCTIA, recorreu-se ainda à norma *American Psychological Association*³ (APA, 2020), para os casos omissos.

Relativamente ao conteúdo da investigação, importa referir que esta investigação é composta por uma breve introdução, seguida de quatro capítulos, culminando com as conclusões e recomendações.

² Academia Militar (2016). Norma de Execução Permanente nº 522/1.^a (20JAN16). Lisboa

³ American Psychological Association [APA] (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). Washington, D.C.: APA.

O primeiro capítulo, Enquadramento Teórico / Revisão da Literatura, contém a base teórica e aborda os conceitos relevantes para a sustentação deste RCFTIA, nomeadamente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH), os motivos para estudar a GRH nas Instituições Militares, as PGRH, as melhores PGRH que se aplicam no setor público, a satisfação profissional, a intenção de *turnover*, o desempenho individual, e por fim, aborda a relação existente entre as PGRH, a satisfação profissional, a intenção de *turnover* e o desempenho individual, à luz do modelo de Paauwe e Richardson (1997).

O segundo capítulo, diz respeito ao enquadramento das FACV, apresentando as potencialidades e vulnerabilidades do país, a caracterização das FACV, e por fim alguns aspetos relativos à GRH nas FACV, possibilitando assim compreender melhor o nosso estudo de caso.

O terceiro capítulo, enuncia a metodologia, métodos e materiais utilizados para a elaboração deste RCFTIA.

No quarto capítulo, é feita a apresentação, análise, triangulação e discussão dos resultados obtidos dos instrumentos para a recolha de dados, nomeadamente as entrevistas e o questionário.

De seguida, apresentam-se as conclusões alusivas à investigação e expõem-se as limitações, recomendações e os desafios identificados para futuras investigações.

Por último, apresentam-se os apêndices e os anexos que funcionam como complemento aos conteúdos abordados neste RCFTIA.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO/REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Gestão de Recursos Humanos

Na sequência das profundas transformações sociais, económicas e financeiras, os gestores de organizações públicas e privadas, voltam a sua atenção para o recurso mais valioso que as organizações possuem, o recurso humano, pois este pode garantir o aumento do desempenho da organização (Ciobanu & Lazaroiu, 2019).

Para Chiavenato (2002), a GRH consiste no planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas, enquanto a organização constitui o meio que permite aos seus colaboradores alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho, sendo o seu objetivo último a construção de organizações melhores, mais rápidas, pró-ativas e competitivas.

Estes aspetos da GRH aplicam-se igualmente às organizações militares, primeiramente devido à natureza da profissão militar, que na perspetiva de Badea et al. (2015), apresenta e preserva as seis características gerais de qualquer profissão social, nomeadamente:

1. áreas definidas de competências com base em conhecimentos especializados (no caso da profissão militar, a defesa);
2. um sistema de treino contínuo projetado para preservar as competências profissionais;
3. obrigação / responsabilidade para com a sociedade, que deve ser atendida independentemente da remuneração;
4. um sistema de valores que perpetua as especificidades da profissão e estabelece / mantém um legítimo relacionamento com sociedade;
5. uma estrutura institucional de operações;
6. controlo sobre o seu próprio sistema de recompensas e sanções, e o controlo de qualidade de todos aqueles que aderem à profissão militar.

O segundo motivo de estudar a GRH nas organizações militares diz respeito à importância do dever que os comandantes têm sobre a vida, carreira e resultados de cada pessoa sob o seu comando. Assim, aos comandantes, é-lhes exigida a responsabilidade tanto pelo sucesso quanto pelo fracasso dos seus subordinados (Badea et al., 2015). Levar subordinados a altos padrões de desempenho, motivando-os a aprender (no sentido do conhecimento), elevando o seu nível de satisfação profissional, cultivando nas suas mentes e almas o desejo de sucesso, ou observando os seus limites através do espelho dos seus pontos fortes, permanecem a ser direções estratégicas a seguir e parte do portfólio de todos os comandantes (Zaharia, 2014).

1.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A GRH deve ter em primazia, uma gestão com vista a obtenção de qualidade, facilitando assim, alcançar os objetivos organizacionais: tangíveis, como o lucro e desempenho da organização; e intangíveis, como a satisfação sobretudo dos próprios colaboradores (Van der Klink & Van der Wilt, 2016).

Considerando as PGRH, a literatura não é consistente na sua definição, porém, existe algum consenso quanto ao objetivo destas PGRH (Schuler & Jackson, 2014; Kaya et al., 2010; Veth et al., 2017). Devido ao crescente interesse pelas PGRH e a sua eficácia, as mesmas têm sido definidas de diversas formas, tal como exemplificado pela seguinte tabela:

Tabela n.º 1 - Definições de PGRH

Referência	Definições:
Schuler e Jackson (2014)	Atividades organizacionais direcionadas à gestão de um conjunto de recursos humanos de modo a assegurar que os recursos são empregues no sentido do cumprimento dos objetivos organizacionais.
Kaya et al. (2010)	Atividades de aquisição (recrutamento e seleção), retenção (políticas específicas adequadas às necessidades do contexto organizacional e das pessoas que dela fazem parte), <i>empowerment</i> (formação, desenvolvimento) motivação e satisfação dos colaboradores.
Veth et al. (2017)	Sistemas de PGRH que atraem, desenvolvem, motivam e retêm funcionários para garantir que o capital humano de uma organização, consiga contribuir para a realização dos objetivos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Schuler e Jackson (1987); Kaya et al. (2010); Veth et al. (2017).

Por conseguinte, devido ao carácter estratégico que a GRH detém na organização, torna-se necessário adequar as PGRH no sentido de facilitar a implementação da estratégia da organização, visando mais compromisso, motivação e desenvolvimento dos seus recursos humanos (Macke & Genari, 2019).

1.3. Abordagem Best Practices em relação ao Best Fit

A relação entre a GRH e o desempenho organizacional tem sido o foco de muita atenção (Wright et al., 2005) e é frequentemente associado a dois conjuntos concorrentes de abordagens:

- *best practices* (melhores práticas), relacionadas com o desempenho, independentemente de fatores contextuais;
- *best fit* (melhor ajuste), onde a estratégia de GRH mais apropriada depende do contexto organizacional e da adaptação.

Efetivamente, permanece em discussão na literatura, a distinção entre as melhores práticas e o melhor ajuste de práticas (Paauwe & Boselie, 2005). Contudo, Khilji e Wang (2006) defendem que embora estas duas abordagens sejam aparentemente inconciliáveis, ambas concluem que o capital humano é uma fonte de vantagem competitiva essencial para o sucesso organizacional, e que esta vantagem competitiva é conseguida através de PGRH eficazes que potenciam as complementaridades e sinergias entre todas as práticas desenvolvidas (Huselid, 1995).

1.3.1. Best Practices

A abordagem das melhores práticas, inspiradas na perspetiva universalista, são um conjunto de processos e ações de GRH que funcionam de forma universal (Ciobanu & Lazaroiu, 2019). Ressalva-se ainda que, não tem havido consenso em relação às PGRH que devem ser incluídas nesses sistemas e, consequentemente, muitos estudos vêm sendo conduzidos a partir de conjuntos diferentes de práticas (Brito & Oliveira, 2016; Boon et al., 2019).

Por outras palavras, Su e Wright (2012), afirmam que, não existe unanimidade entre os investigadores quanto ao número e categoria de PGRH que devem ser incluídas nas melhores práticas, havendo, no entanto, variações e sistematização das melhores práticas em três grupos:

- High Performance Work Systems (HPWS);

- High Involvement Work Systems (HIWS);
- High Commitment Work Systems (HCWS).

Hight Performance Work Systems

As HPWS têm sido definidas como um grupo coerente de PGRH, inter-relacionados, que se reforçam mutuamente, projetadas para melhorar o indivíduo e o desempenho organizacional, melhorando as competências dos funcionários, motivação, comprometimento e produtividade (Muduli, 2015).

Com o objetivo de identificar as PGRH que compõem as HPWS, tem recebido destaque na literatura a Teoria AMO (*Abilities, Motivations, Opportunities to participate*) sendo desenvolvida por Guest (1997). Segundo esta teoria, o desempenho dos colaboradores e consequentemente o desempenho organizacional podem ser alavancados quando a GRH vai ao encontro de três fatores críticos: capacidades dos colaboradores, motivação e oportunidades de desenvolvimento e participação (Guest, 1997).

Este tipo de PGRH estimula os funcionários a trocar informações relacionadas ao trabalho, aumenta a sua criatividade e desenvolve as suas habilidades para inovar e gerar novas ideias (Fu et al., 2015).

As HPWS encorajam os funcionários a investir tempo e esforço adicionais e discrição, no seu local de trabalho através de práticas como: pagamento de incentivos, recompensas relacionadas com o desempenho, horários de trabalho flexíveis, programas de participação e autonomia no trabalho (Saridakis et al., 2016).

Contudo, Nishii et al. (2008), mostraram que os funcionários não respondem uniformemente ao mesmo conjunto de PGRH. A implementação de PGRH de alto desempenho nem sempre pode ser visto de uma forma positiva, pois, os funcionários podem recebê-lo como um sinal de que se espera um maior esforço laboral, e esse aumento de desempenho é procurado em vez do seu bem-estar (Jensen et al., 2013).

High Involvement Work Systems

As HIWS implicam treinar os funcionários para se envolverem no processo de tomada de decisão, colocando em prática, métodos que permitem que eles realizem tarefas sem supervisão próxima, e procuram encorajar comportamentos autónomos (Gould-Williams, 2016). O desafio de manter o alto nível de envolvimento entre funcionários

públicos depende muito do potencial motivacional do contexto de trabalho, que deriva da variedade de tarefas e da significância das tarefas realizadas (Allan et al., 2018).

Tal como refere Mackay et al. (2017), o envolvimento dos funcionários no trabalho é um indicador de satisfação profissional, comprometimento organizacional e desempenho individual dos funcionários. Em suma, as HIWS enfatizam o uso de determinadas PGRH que promovam a autonomia, a partilha de informação, a delegação do poder de decisão e a responsabilização (Ciobanu & Lazaroiu, 2019).

High Commitment Work Systems

Na perspetiva de Wood e Menezes (1998), as HCWS podem ser definidas como: políticas destinadas a promover comprometimento entre os funcionários, criando funcionários altamente envolvidos e que se identificam com a organização.

Um número crescente de estudos das HCWS tem-se servido da Teoria da Troca Social para mostrar que o comprometimento dos funcionários e o engajamento exerce influência significativa sobre o seu desempenho (Van De Voorde & Beijer, 2015; Zhong et al., 2016).

Em síntese, quando as PGRH indicam aos funcionários a intenção da organização de investir neles, fornecer-lhes benefícios, recursos e melhorar o seu bem-estar, consequentemente, os funcionários tendem a responder com atitudes e comportamentos positivos, e desenvolvem um vínculo afetivo com a organização, melhorando assim o desempenho organizacional (Mostafa, 2017; Khoreva & Wechtler, 2018).

1.3.1.2. Best Fit

A abordagem *best fit* (melhor ajuste), inspirada na perspetiva contingencial, inclui uma gama de modelos que defendem a adaptação das estratégias de GRH ao contexto envolvente (Boxall & Purcell, 2011).

Nesta abordagem de melhor ajuste, os investigadores concentraram-se principalmente em dois tipos de ajuste, nomeadamente:

- ajuste estratégico, que enfatiza a importância de vincular as políticas e PGRH com as estratégias organizacionais. Quando estes dois elementos se encaixam, contribuem para um desempenho organizacional superior;
- ajuste interno, que enfatiza o alinhamento de diferentes PGRH num sistema de GRH consistente (Becker & Huselid, 2006). Isto implica que exista um

conjunto de melhores PGRH para criarem sinergias, originando um elevado grau de alinhamento horizontal e consequentemente maior desempenho combinado.

1.3. Melhores Práticas no Setor Público

Na perspetiva de Ciobanu e Lazaroiu (2019), as práticas de gestão específicas do setor privado não parecem ser a solução para os problemas enfrentados pelas instituições públicas, devido às particularidades do setor público, tendo em conta que, a obtenção de maior desempenho com orçamentos reduzidos, gera pressão para as instituições públicas, que tendem a dar menos atenção ao bem-estar da sua força de trabalho.

Neste caso, Compton e Meier (2016) defendem que, as instituições públicas devem implementar PGRH de acordo com as necessidades dos seus funcionários e garantir desenvolvimento contínuo aos seus funcionários, incentivando a iniciativa e atitude pró-ativa.

Por outro lado, a estrutura burocrática e hierárquica das instituições públicas, pode dificultar o desenvolvimento deste compromisso nos funcionários (Ciobanu & Lazaroiu, 2019). As PGRH que visam desenvolver as habilidades, oportunidades, motivação e o equilíbrio entre os interesses pessoais e profissionais dos funcionários, são consideradas práticas eficazes e amplamente aceites por funcionários e organizações (Blom et al., 2020).

Neste ponto, na opinião de Gibbons e Woock (2007), deve-se associar às PGRH a inovação para motivar os colaboradores, envolver os mesmos nas suas funções bem como alinhar as competências das pessoas com os objetivos a que se pretende que as mesmas cheguem através do cumprimento das suas funções.

Paauwe e Boselie (2005) consideram vinte e seis PGRH, identificando as quatro mais importantes práticas como sendo: a formação e desenvolvimento, sistema de recompensas, avaliação de desempenho, o recrutamento e seleção.

De modo análogo, Pfeffer (1998), apresenta sete PGRH (saúde e segurança no trabalho, recrutamento seletivo, práticas de remuneração competitivas, programas de formação e desenvolvimento, promoção da autonomia, redução da diferença de *status* e partilha de informação), que considera contribuir para o sucesso organizacional, e que na opinião de Gould-Williams e Davies (2005), melhor se adequam ao setor público, visto que promovem o alto comprometimento entre os funcionários, e que a seguir se descrevem:

a) Saúde e Segurança no Trabalho

Chiavenato (2009) descreve a segurança no trabalho, como um conjunto de medidas para prevenir acidentes e reduzir possíveis riscos, com o objetivo de tornar o ambiente de trabalho mais satisfatório para os seus colaboradores e melhorar o seu bem-estar. A administração deve reconhecer, que os trabalhadores que se sentem saudáveis e seguros no desempenho das suas funções, desenvolvem apego emocional e têm um senso de obrigação para com a sua organização e, provavelmente, estão comprometidos com a organização (Amponsah-Tawiah & Mensah, 2016).

A saúde e segurança no trabalho é considerada também como uma prática que sustenta todas as outras, porque a organização não pode pedir proatividade, motivação e comprometimento sem proporcionar segurança aos seus trabalhadores (Marchington & Grugulis, 2000).

b) Recrutamento Seletivo

Tal como refere Fred e Kinange (2018), o recrutamento seletivo é um fator importante para ajudar a organização a atingir os seus objetivos, tendo em conta que a finalidade desta PGRH é atrair e reter RH de qualidade e que permitam a organização obter vantagem competitiva. Segundo Elrehail et al. (2019), uma das grandes áreas em que as PGRH influenciam na satisfação profissional dos colaboradores de uma organização, diz respeito ao recrutamento e seleção. Se for recrutada/selecionada um indivíduo com características incompatíveis com determinada função, esta escolha será refletida na sua motivação e satisfação com o trabalho e consequentemente no seu desempenho individual.

c) Práticas de Remuneração Competitivas

De acordo com Chiavenato (2009), a remuneração é a retribuição atribuída ao trabalhador pelo seu trabalho, dedicação e esforço pessoal, através dos seus conhecimentos e competências, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o trabalhador recebe pelo seu trabalho. Embora as organizações estejam longe de serem perfeitamente eficientes, continua a existir sempre alguma relação entre a remuneração e a qualidade da força de trabalho que a organização atrai (Pfeffer, 1998). Daí a necessidade de as organizações terem um bom programa de recompensas, que sejam competitivas perante o mercado.

d) Programas de Formação e desenvolvimento

Na perspectiva de Bos-Nehles e Veenendaal (2017), a formação e o desenvolvimento desempenham um papel crucial no aumento da adaptabilidade, capacidade e flexibilidade de trabalho, e em manter as competências necessárias para o desempenho das funções atribuídas. Acreditando que os RH podem acrescentar valor a uma organização, fornecer treino e desenvolvimento é um indicador que a organização considera os seus funcionários valiosos e que está disposta a investir neles, levando a que os mesmos se sintam valorizados, podendo contribuir para a sua retenção (Cunha et al., 2006).

e) Promoção da Autonomia

A autonomia no trabalho é a medida em que os funcionários podem estruturar e controlar como e quando desempenham as suas funções (Bureau et al., 2018).

A promoção da autonomia dos trabalhadores é um dos fatores que influenciam a motivação e satisfação das equipas de trabalho, e consequentemente nos resultados organizacionais (Chiu et al., 2018).

Segundo Bureau et al. (2018), as relações laborais altamente formais e hierárquicas, dificultam a autonomia para questionar determinados processos, impedem o sentido crítico e a formação de ideias criativas e inovadoras.

f) Redução da Diferença de *Status*

Uma das premissas de um sistema de GRH de qualidade é o aproveitamento das ideias, habilidades, competências e proatividade dos trabalhadores com o objetivo de alcançar as metas organizacionais. Isto só é conseguido através da valorização e reconhecimento do bom desempenho do trabalhador, eliminando discriminações, como as distinções de *status* entre chefia e trabalhador, tornando-as nulas ou muito reduzidas (Pfeffer, 1998).

g) Partilha de Informação

A comunicação é um mecanismo que permite a integração e a coordenação dos indivíduos dentro de uma organização e influencia o funcionamento da estrutura organizacional nomeadamente na tomada de decisão (Chiavenato, 2009). Bordean (2009) concorda e complementa, afirmando que, a comunicação é um fator extremamente

importante para um bom funcionamento de qualquer tipo de organização, visto que é através dela, que uma organização se relaciona com o meio ambiente e as suas partes, e a sua eficácia decorre do modo como funciona a comunicação entre os seus membros.

1.4. Satisfação Profissional

Atualmente, as organizações enfrentam vários desafios devido à natureza dinâmica do seu ambiente. Um dos muitos desafios para as organizações é satisfazer os seus funcionários, de modo a lidar com o ambiente em constante mudança (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Nesse sentido, têm sido apresentadas por diversos investigadores, várias definições do constructo, nomeadamente:

Tabela n.º 2 - Definições de Satisfação Profissional

Referências	Definições
Hoppock (1935)	É um ajuste de vários fatores psicológicos e ambientais que levam a pessoa a afirmar a sua satisfação com o seu trabalho.
Locke (1976)	É um estado emocional agradável ou positivo que resulta do prazer inerente às atividades profissionais.
Spector (1997)	Relação a medida (o quanto) que as pessoas estão satisfeitas com o seu trabalho.

Fonte: Adaptado de Hoppock (1936); Locke (1976); Spector (1997).

Tal como refere Martinez et al. (2004), o Modelo de Locke sobre a satisfação profissional, é a teoria mais utilizada em pesquisas sobre o tema, devido a sua maior abrangência e coerência teórica. Segundo Locke (1976), a satisfação profissional contempla as seguintes dimensões:

- **trabalho** - tarefas desenvolvidas e o seu contexto, oportunidades de aprendizagem, dificuldade e quantidade de trabalho;
- **salário** - valor e equidade;
- **Promoções** - frequência das promoções, base sobre a qual se fundamentam as promoções;
- **Reconhecimento** - elogios, críticas;
- **Benefícios** - seguros, férias, reforma;
- **condições de trabalho** - horário de trabalho, descanso, as características físicas do trabalho;

- **supervisão** - aspetos técnicos e das relações humanas;
- **colegas de trabalho** - as suas competências, o suporte, laços de amizade;
- **organização e a sua direção** - política geral de GRH.

Assim, através deste modelo, conclui-se que a satisfação profissional está fortemente relacionada com as PGRH da organização que o indivíduo faz parte (Jackson & Correia, 2002).

A literatura, aponta a satisfação profissional como um importante preditor de rotatividade de funcionários (Grissom et al., 2012), de comprometimento organizacional (Hartmann et al., 2014) e do grau de absentismo (Mueller & Price, 1990).

Agho et al. (1993) indicaram que a satisfação no trabalho é responsável pelas mudanças na identificação e participação dos funcionários, apego à respetiva organização, e retenção. Além disso, Zheng e Siu (2009) concluíram que a satisfação profissional, não consistia apenas em salários e benefícios, mas também em oportunidades de formação e desenvolvimento, e o apoio de colegas e supervisores.

Em contexto militar, estudos anteriores têm também sugerido alguns determinantes da satisfação profissional nas Forças Armadas (FA). A investigação efetuada por Lopes et al. (2015), no Exército Português, concluiu que os militares (oficiais e sargentos) estavam mais satisfeitos com as condições de trabalho, colegas e supervisores, e menos satisfeitos com oportunidades de promoção e remuneração. Relativamente às diferenças observadas entre homens e mulheres na satisfação com a dimensão salarial, as mulheres relataram maior satisfação com esta dimensão de satisfação profissional do que os homens. Estes níveis inferiores de expectativas por parte das mulheres podem ser devidos ao fato de que a força de trabalho do Exército continua a ser predominantemente composto por homens (Lundquist, 2008).

Limbert (2004), num estudo realizado no exército britânico, concluiu que quando os militares estavam engajados no pensamento positivo e na aceitação da situação, bem como quando os militares perceberam o apoio social daqueles que os ajudaram a lidar com situações estressantes, eles apresentaram níveis mais elevados de satisfação no trabalho e bem-estar psicológico. Além disso, os resultados deste estudo também mostraram que a satisfação no trabalho e o bem-estar psicológico estavam significativamente relacionados.

Gurbuz (2009) mostrou que a satisfação no trabalho foi um importante preditor de comportamentos de cidadania organizacional⁴. Quanto às vantagens dessa atitude, Sanchez et al. (2004), demonstraram que militares que relataram maior satisfação no trabalho tinham maior probabilidade de permanecer, ou indicaram intenção de permanecer, no exército.

No entanto, LaRocco et al. (1989), compararam militares médicos, dentistas e enfermeiras e verificaram que os níveis de satisfação com o salário, crescimento pessoal, supervisão e colegas de trabalho foram significativamente diferentes nesses três grupos de militares.

1.5. Intenção de Turnover

O *turnover* é segundo Henha (2017), um dos temas mais discutidos em contexto de trabalho e que impõe muitos desafios às organizações. Este fenómeno é particularmente oneroso para as FA, visto que investem em formação à medida das necessidades das funções, e os processos de recrutamento e seleção, e a formação e desenvolvimento são morosos e dispendiosos, além dos custos indiretos associados e a não produtividade do cargo deixado por ocupar (Rijo et al., 2018). Além disso, a perda de funcionários experientes e altamente qualificados, pode afetar adversamente o moral daqueles que permanecem na organização, reduzindo ainda mais os níveis de desempenho (Memon et al., 2020, conforme citado em Holtom & Burch, 2016).

Para efeitos deste RCFTIA, importa distinguir entre *turnover* voluntário e *turnover* involuntário, e entre *turnover* efetivo e intenção de *turnover*. Enquanto que o *turnover* voluntário manifesta a decisão do colaborador em abandonar o seu trabalho, o *turnover* involuntário reflete a saída do colaborador por decisão da organização (Henha, 2017).

A intenção de *turnover*, é segundo Aydogdu e Asikgil (2011), a atitude comportamental de intenção de sair da organização, em contrapartida, o *turnover* efetivo é que representa o término do contrato de trabalho e do contrato psicológico de um colaborador com a organização onde trabalha. A presente investigação, vai-se focar na intenção de *turnover*, dado que existe fundamentação na literatura, que defende que a intenção de *turnover* é o indicador mais imediato e preciso do comportamento real de abandono da

⁴ Segundo Organ (1988, p. 4), comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos individuais e discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formais, e que, no seu conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização.

organização (Chang, 1999; Randsley et al., 2009), pelo que este indicador não deve ser subestimado nas FACV.

Relativamente aos preditores da intenção de *turnover*, a literatura indica, nomeadamente: questões intrínsecas aos colaboradores, características do próprio trabalho, ambiente organizacional, relações laborais, tipo de liderança, expectativas, existência de alternativas externas à organização, a satisfação no trabalho, o empenhamento organizacional, a perceção de justiça, a remuneração, benefícios, as condições de trabalho, dificuldade de conciliação entre o trabalho e a família, e as oportunidades de formação (Cesário & Magalhães, 2016; Huselid, 1995). Adicionalmente, os laços sociais formais e/ou informais, também têm impacto direto na intenção de *turnover*, uma vez que a falta de tais laços, pode aumentar o senso de desconforto, suspeita ou decepção (Cesário & Magalhães, 2016).

Podemos concluir que, o *turnover* tem um efeito muito nefasto para as instituições militares, visto que estas instituições investem fortemente em formação à medida para os seus quadros, e particularmente para a carreira de oficiais em que o processo de recrutamento e a formação dos oficiais é um processo moroso e dispendioso, e a não retenção destes militares, além de trazer uma reputação negativa para a GRH nas FA, também reflete uma enorme perda em capital financeiro e humano. Conclui-se também que, a maioria dos preditores da intenção de turnover estão relacionados com as PGRH, e que é extremamente importante realizar estudos para aferir a intenção de *turnover* dos oficiais das FACV, e tomar as devidas medidas para evitar que o processo de turnover se efetive.

1.6. Desempenho Individual

O desempenho assume enorme relevância tanto para as organizações como para os colaboradores (Muduli, 2015; Mostafa, 2017; Ciobanu & Lazaroiu, 2019).

De acordo com Kaplan e Norton (1992), o desempenho é expresso por um conjunto de indicadores que são complementares e que descrevem o processo através do qual são alcançados os vários tipos de resultados organizacionais.

Em conformidade com Dyer e Reeves (1995), existem três tipos de desempenho, mediante os resultados que dele revertem, sendo eles:

- Financeiros (lucros, vendas, participação no mercado...)
- Organizacionais (produtividade, qualidade, eficiência)

- Relacionados com os RH (satisfação profissional, comprometimento, intenções de turnover...)

Na tabela abaixo, apresentamos alguns conceitos de desempenho individual, segundo vários autores:

Tabela n.º 3 - Definições de Desempenho Individual

Referências	Definições
Campbell (1990)	Conjunto de comportamentos relevantes aos objetivos da organização, medidos de acordo com a sua contribuição ao alcance dos mesmos.
Lebas (2002)	É o potencial de criação de valor durante um período de tempo.
Seixo (2004)	É a forma como e quando é feito o que é esperado ser feito, e este, para ser considerado produtivo e eficaz, terá de ser canalizado para o que é esperado ser feito.
Camara et al. (2010)	Contribuição dos colaboradores para os resultados do negócio, para o valor acrescentado à organização e para o alcance dos objetivos.

Fonte: Adaptado de Campbell (1990); Lebas (2002); Seixo (2004); Camara, Guerra e Rodrigues (2010).

De acordo com Campbell (1990) o desempenho individual é multidimensional, sendo composto por oito dimensões, suficientes para delimitar a hierarquia de trabalho na generalidade dos trabalhos: proficiência em tarefas específicas do trabalho; proficiência em tarefas não específicas do trabalho; comunicação oral e escrita; esforço; manutenção da disciplina pessoal; facilitação no desempenho da equipa; supervisão, gestão e administração.

Pulakos et al. (2000), referem que o desempenho individual não é estático e que o colaborador deve constantemente adaptá-lo às mudanças que decorrem das diversas situações de trabalho. Em conformidade com Motowildo et al. (1997), o desempenho individual é constituído por duas componentes, nomeadamente:

- comportamentos - são as atividades laborais dos colaboradores;
- resultados - estados/condições das pessoas/coisas/processos que são alterados pelo desempenho individual e que, consequentemente, contribuem para os resultados organizacionais.

Contudo, é importante referir que o grau de sucesso ou insucesso de uma organização, depende de como é gerido o desempenho individual dos seus colaboradores, sendo a avaliação de desempenho uma PGRH muito relevante não só para distinguir o bom do mau desempenho, mas também para identificar necessidades de formação (Ilgen & Feldman,

1983). Deste modo, para efeitos deste RFCTIA, vai-se adotar a definição de desempenho individual de Campbell (1990), na medida em que este indicador traduz a forma como as atividades laborais dos funcionários contribuem para os resultados da organização.

1.7. Relação existente entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, a Satisfação Profissional, a Intenção de Turnover e o Desempenho Individual

Para melhor explicar a relação entre as PGRH, a satisfação profissional, a intenção de *turnover* e o desempenho individual, vamos servir do modelo de Paauwe e Richardson (1997), que defendem que as PGRH têm um efeito direto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores.

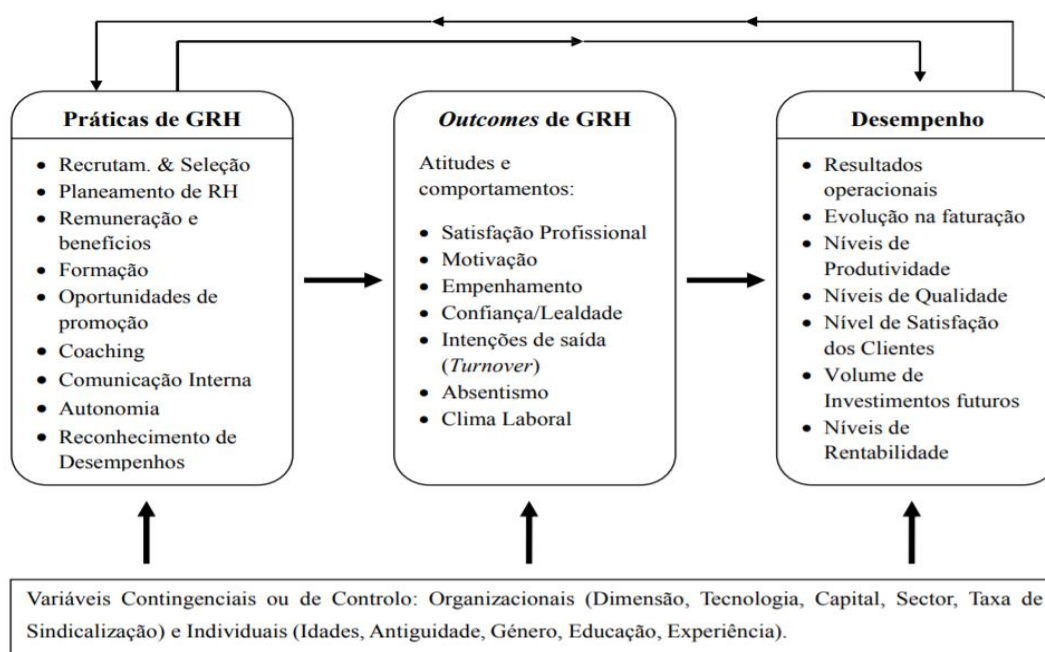


Figura n.º 1 - Modelo de Paauwe e Richardson (1997)

Fonte: Paauwe e Richardson (1997)

Este modelo é constituído por três dimensões. A primeira dimensão consiste nas diversas PGRH, tais como o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, entre outros, que influenciam a segunda dimensão. Esta segunda dimensão, contém os chamados de *outcomes* de GRH, os quais se traduzem em atitudes e comportamentos, como a satisfação profissional e a intenção de *turnover*. Ambas as dimensões, irão afetar o desempenho, que é a terceira dimensão, e engloba vários indicadores de desempenho, tais como a satisfação dos clientes, o desempenho individual, a qualidade de serviço, entre outros.

O modelo defende ainda que algumas PGRH, podem influenciar diretamente o Desempenho (como indicado por uma das setas superiores), assim como admite a possibilidade de que o desempenho da própria organização poderá dar origem a uma mudança nas PGRH (muitas vezes percebida como uma melhoria, indicada pela seta superior no sentido inverso) (Paauwe & Richardson, 1997).

Nesta linha de pensamento, primeiramente vamos abordar a relação entre as PGRH, a satisfação profissional e a intenção de *turnover*, para demonstrar a relação existente entre a primeira e a segunda dimensões do modelo de Paauwe e Richardson (1997). Posteriormente iremos abordar a relação entre as variáveis da segunda dimensão do modelo considerado neste estudo, com o desempenho individual (terceira dimensão). Por fim, vamos identificar as PGRH que influenciam diretamente o desempenho, tal como defendido por Paauwe e Richardson (1997).

Tal como referenciado nos subcapítulos 1.4 e 1.5. deste RFCTIA, as PGRH são preditores de satisfação profissional e de intenção de *turnover*. Esta relação pode ser explicada pelo recurso à Teoria da Troca Social. No centro desta relação, está a perspetiva do funcionário, que consiste em um conjunto de três perceções intimamente ligadas à troca social, a saber: o suporte organizacional percebido, o contrato psicológico e a segurança no trabalho (Latorre et al., 2016). A Teoria da Troca Social está no cerne do contrato psicológico e consiste numa relação bidirecional baseada em promessas e obrigações (Latorre et al., 2016). O papel das PGRH é de sinalizar e ajudar a comunicar o conteúdo do contrato psicológico, ou seja, as promessas para o futuro e as contribuições esperadas.

Quando as PGRH indicam aos funcionários a intenção da organização de investir neles, para apoiá-los e fornecer-lhes benefícios e recursos, melhorando o seu bem-estar, os funcionários tendem a responder com atitudes positivas, a desenvolver um vínculo afetivo com a organização e sentem-se motivados para trabalhar em prol dos objetivos organizacionais (Mostafa, 2017; Khoreva & Wechtler, 2018). As PGRH influenciam a satisfação dos trabalhadores, geralmente por intermédio da avaliação de desempenho, porque está intimamente ligada ao sistema de recompensas (Huselid, 1995). Assim, Cesário e Magalhães (2016), sugerem um sistema de avaliação justo e recompensas atrativas para diminuir as intenções de *turnover* dos funcionários. Além disso, com base nos resultados de outras investigações, o reconhecimento não monetário, recompensas justas e comunicação estão negativamente correlacionados com a intenção de *turnover* (Cesário & Magalhães, 2016).

Ciobanu e Lazaroiu (2019), defendem que a GRH no setor público, se pode alcançar melhores resultados, se as PGRH estiverem orientadas para criar um ambiente de trabalho favorável, para desenvolver um relacionamento positivo entre os funcionários e a organização, resultando assim em melhores níveis de satisfação no trabalho, reduzindo assim a intenção de *turnover*.

A literatura aponta a satisfação profissional como um importante preditor de grau de absentéismo (Grissom et al., 2012), de comprometimento organizacional (Hartmann et al., 2014), e de intenção de *turnover* (Mueller & Price, 1990).

Relativamente à relação entre os *outcomes* de GRH (satisfação profissional e intenção de turnover) e o desempenho individual, em conformidade com Spector (1997), a satisfação profissional está relacionada com a produtividade e o bem-estar pessoal, e implica o desempenho adequado das tarefas, permitindo antever que quanto mais satisfatório for o trabalho para um indivíduo ao longo do tempo, menor será a sua vontade em abandonar o trabalho (Williams & Hazer, 1986). Wagner e Hollenbeck (2012), defendem que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada com o desempenho. Neste sentido, o aumento da satisfação proporciona um melhor desempenho individual, elevando assim os níveis da organização, e isto faz com que os funcionários fiquem predispostos a falar bem do seu trabalho e a ajudar colegas nas suas tarefas.

O desempenho individual e a intenção de *turnover* estão diretamente relacionados entre si e mostram uma relação negativa (Saeed & Rizwan, 2014). O alto desempenho no trabalho incentiva os funcionários e fomenta o sistema de recompensas, portanto, a intenção de *turnover* diminui. De igual modo, o desempenho negativo no trabalho indica que o emprego não é suficientemente eficiente para obter benefícios e o colaborador começa a ponderar deixar o trabalho (Saeed & Rizwan, 2014). O desempenho individual é medido por diferentes fatores, incluindo habilidades organizacionais, gestão de tempo, habilidades de liderança e a eficiência para avaliar cada funcionário individualmente, é a causa do impacto significativo do desempenho na intenção de *turnover* (Saeed & Rizwan, 2014).

Por fim, tendo em conta as PGRH e o desempenho individual, de acordo com Wood e De Menezes (1998), as PGRH aumentam os resultados organizacionais através da criação de condições que permitem que os colaboradores se comprometam com a organização e trabalhem arduamente de modo a alcançarem os objetivos organizacionais.

Neste sentido, é defendido por Guthrie (2001), que um conjunto de PGRH interrelacionadas e internamente consistentes constitui a análise mais apropriada dos resultados individuais,

dado as mesmas reforçarem as capacidades dos colaboradores para o desempenho de funções de modo eficaz.

Ao longo dos últimos anos, diversas investigações confirmam a existência de relações significativas e positivas entre as PGRH e os resultados individuais e organizacionais (Paauwe & Boselie, 2005). Diversos autores demonstram que determinadas PGRH, promovem melhores níveis de desempenho individual, nomeadamente práticas de acolhimento e integração (Taylor, 2002) formação (Batt, 2002), avaliação de desempenho (Ubeda & Santos, 2007), desenvolvimento de carreira (Kular et al., 2008; Dokko et al., 2009), recompensas e benefícios (Paul & Anantharaman, 2003), comunicação e reconhecimento (Armstrong & Brown, 2006).

Tessema e Soeters (2006), estudaram o impacto do recrutamento e seleção, formação, recompensas e avaliação de desempenho sobre o desempenho profissional e concluíram existir uma relação positiva entre essas práticas e o desempenho.

Em síntese, implementando PGRH que melhoram o bem-estar dos funcionários e criem uma relação de trabalho, baseada na confiança e na cooperação, melhora os níveis de satisfação profissional dos funcionários, reduz a intenção de abandonar o trabalho de forma voluntária, permitindo alcançar melhores níveis de desempenho individual e organizacional.

CAPÍTULO 2 - FORÇAS ARMADAS DE CABO VERDE

2.1. Caraterização das Forças Armadas de Cabo Verde

Cabo Verde é um pequeno estado insular⁵, em que as suas FA, conforme o n.º 1 e 2 do artigo 247.º da CRCV, são uma instituição permanente e regular, compõem-se exclusivamente de cidadãos cabo-verdianos, são estruturadas com base na hierarquia e na disciplina e obedecem aos órgãos competentes de soberania nos termos da Constituição e da lei. Conforme consta no artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 51/2009⁶ (MDN, 2009), as FACV são dotadas de autonomia administrativa e operacional, subordinando-se os respetivos comandos ao Chefe de Estado-Maior das Forças Armadas (CEMFA), único responsável perante o membro do Governo titular da pasta da Defesa Nacional pela administração, preparação, disciplina, eficiência e emprego das mesmas.

A história indica que a formação das FACV se deu em meados dos anos sessenta do século passado, com a formação do Núcleo Fundador das Forças Armadas de Cabo Verde (NFFACV), com o propósito de dar início à luta armada pela independência de Cabo Verde. Este NFFACV foi constituído por militantes anteriormente mobilizados e por jovens estudantes, camponeses e trabalhadores emigrantes, sendo enviados a Cuba, onde permaneceram cerca de dois anos, recebendo treino militar que posteriormente deram continuidade na União Soviética. Após se terem empenhados na luta pela independência, onde obtiveram êxito, nos anos que se seguiram assumiram ativamente a organização das FA, integrando, preparando e dirigindo os jovens voluntários que massivamente se prontificaram em defender o país e prosseguiram a edificar as FACV.

2.1.2. Estrutura e Organização das FACV

As FACV não têm uma organização clássica, devido às caraterísticas geográficas do país, houve a necessidade de adaptar as FACV à sua realidade e dimensão. Como se pode verificar no Conceito Estratégico de Defesa e Segurança Nacional (CEDSN), “As FA devem

⁵ Consultar Apêndice A,

⁶ Decreto-Lei n.º 51/2009 B.O. n.º 45. I. Serie 31.11.2009 - Estabelece a macroestrutura, a organização e as normas de funcionamento do MDN.

dispor de uma organização flexível e modular, adequada aos modernos requisitos de empenho conjunto e combinado de forças, privilegiando a interoperabilidade dos meios e desejavelmente, com capacidades crescentes de projeção e sustentação, comando, controlo, comunicações e informações.” CEDSN (2011, p. 26).

Em conformidade com o artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 30/2007, que estabelece a organização e os Quadros de Pessoal das FA (MDN, 2007), a organização das FACV compreende: o Chefe de Estado-Maior das Forças Armadas, o Estado-Maior das Forças Armadas (EMFA), os órgãos centrais de comandos, os órgãos de consulta, os órgãos de implantação territorial e os elementos da componente operacional do sistema de forças, como se pode verificar no organograma das FACV, constante no Anexo B.

O **CEMFA** é o chefe militar de mais elevada autoridade na hierarquia das Forças Armadas, o presidente do Conselho Superior de Comandos e o principal conselheiro militar do titular da pasta da Defesa Nacional, de quem politicamente depende (artigo 24º da Lei nº62/IV/92 de 30 de dezembro⁷).

O **EMFA**, de acordo com o artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 30/2007, é um órgão dirigido pelo Vice-Chefe de Estado-Maior das Forças Armadas de apoio direto ao CEMFA para estudo, planeamento e inspeção das atividades relativamente as Forças Armadas, e compreende: o Comando Operacional das Forças Armadas, o Centro de Planeamento Estratégico Militar, a Direção de Informações Militar, a Inspeção das Forças Armadas e os Serviços de apoio geral.

A **Guarda Nacional**, nos termos do artigo 3.º do Decreto-Regulamentar n.º 21/2012⁸, está organizada territorialmente e constitui a principal componente das Forças Armadas destinada à defesa militar do país, através da realização de operações terrestres e anfíbias, bem como ao apoio à segurança interna, conforme as suas missões específicas.

De modo análogo, a **Guarda Costeira** é a componente das Forças Armadas destinada à defesa e proteção dos interesses económicos do país no mar sob jurisdição nacional e ao apoio aéreo e naval às operações terrestres e anfíbias, segundo as suas missões específicas.

Os **Comandos funcionais** são órgãos centrais que asseguram a gestão dos recursos humanos, materiais, patrimoniais e financeiros das Forças Armadas. Apoiam o CEMFA, e

⁷ Publicado (retificação) no Boletim Oficial I Série Número 3 de 8 de fevereiro de 1993 Lei das Forças Armadas Lei n.º 62/IV/92* de 30 de dezembro.

⁸ Estabelece as atribuições, competências e organização da Guarda Nacional e da Guarda Costeira.

desenvolvem as suas atividades conforme os planos e diretivas superiormente emanados (artigo 2.º Decreto-Regulamentar n.º 4/2009 de 12 de janeiro⁹).

Os Comandos Funcionais compreendem:

- O **Comando do Pessoal**, nos termos do artigo 3.º do Decreto-Regulamentar n.º 4/2009, é o órgão central de Comando ao qual incumbe assegurar as atividades das Forças Armadas inerentes ao pessoal, de acordo com os planos e diretivas do CEMFA.
- O **Comando da Logística** é o órgão central de comando ao qual incumbe assegurar as atividades das Forças Armadas inerentes à administração dos recursos materiais e financeiras, segundo os planos e diretivas do CEMFA (artigo 15.º do Decreto-Regulamentar n.º 4/2009).

2.2. Gestão de Recursos Humanos nas FACV

As FACV contam atualmente com 1803 militares no ativo, e desde 2015, 8 oficiais do Quadro Permanente e 3 oficiais do Regime de Contrato abandonaram de forma voluntária as fileiras das FA.

Para assegurar uma GRH eficaz, diversos órgãos intervêm neste processo, a saber:

- **Centro de Planeamento Estratégico-Militar do EMFA**, tem por missão realizar os estudos gerais relativos à organização, planeamento, doutrina, prontidão e emprego das forças incluindo as comunicações e elaborar as normas e diretivas gerais para a gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros das Forças Armadas.
- **Inspeção das Forças Armadas**, é o órgão de apoio ao CEMFA no exercício das funções de controlo e avaliação e de direção das atividades de inspeção nas Forças Armadas. É responsável pela fiscalização da administração dos meios humanos, materiais e financeiros postos à disposição das Forças Armadas, velando pelo exato cumprimento das normas em vigor;
- **Conselhos de Classe**, são órgãos de apoio do CEMFA na gestão dos recursos humanos, previstos no Regime Geral das Forças Armadas e no Estatuto dos Militares. A Lei n.º 89/VI/2006, de 9 de janeiro, no n.º 1 do seu artigo 12.º, enuncia como uma das tarefas fundamentais desses órgãos, pronunciarem-se nas promoções dos militares.

⁹ Decreto-Regulamentar n.º 4/2009 de 12 de janeiro, que estabelece as atribuições, competência e organização dos comandos funcionais.

- **Comando do Pessoal:** É o órgão diretamente responsável para assegurar a GRH nas FACV, conforme as orientações do CEMFA.

Ao Comando do Pessoal, compete as atribuições definidas no artigo 4.º do Decreto-Regulamentar n.º 4/2009, constantes no Anexo D, em que no sentido de efetivar o cumprimento da sua missão, o Comando do Pessoal conta com o organograma apresentado no Anexo C.

Tal como consta no sítio web das FACV¹⁰, as principais missões destes órgãos são:

- **Direção de Administração do Pessoal** tem por missão gerir os recursos humanos das Forças Armadas assegurando a sua disponibilidade e conciliando as necessidades orgânicas com o desenvolvimento das carreiras.
- **Direção de Formação e Instrução** tem por missão elaborar os planos e programas e controlar as atividades de formação e instrução nas Forças Armadas e ainda programar, coordenar e controlar as atividades de educação física e desportos.
- **Direção dos Serviços de Justiça e Disciplina** tem por missão estudar e dar parecer sobre as matérias diretamente relacionadas com a administração da justiça e disciplina nas Forças Armadas e ainda estudar e dar parecer sobre as matérias relacionadas com o funcionamento da Polícia Militar.
- **Direção do Serviço de Ação Cívica** tem por missão elaborar os programas de formação cívica e patriótica do pessoal e coordenar a sua aplicação nos órgãos e unidades das Forças Armadas e ainda promover o moral e bem-estar do pessoal das FA.

Tendo em conta a GRH das FACV, importa referir que o regime de prestação de serviço é o Serviço Militar Obrigatório¹¹ (SMO), e que todos os cidadãos de sexo masculino estão obrigados a prestar o serviço militar desde que sejam considerados como aptos, conforme indica o artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 6/93. O SMO é regulado pelo Decreto-Lei n.º 6/93 (Lei do Serviço Militar), que estabelece os princípios gerais do serviço militar, as modalidades de recrutamento, e ainda estabelece as modalidades de prestação do serviço efetivo nas Forças Armadas de Cabo Verde.

Aliado à lei do Serviço Militar, entrou em vigor em 1 de janeiro de 2020 o Decreto-Lei n.º 1/2020, que aprova o Estatuto dos Militares. Este diploma legal resulta da premente

¹⁰ <https://www.fa.gov.cv/index.php/centro-de-saude>

¹¹ Em conformidade com o artigo 245º da CRCV.

necessidade de harmonizar as disposições que norteiam a condição militar e a carreira militar às demais normas jurídicas que enformam o ordenamento jurídico, militar e comum Caboverdiano. Além disso, os principais problemas identificados nas FACV, prendem-se com a gestão e o desenvolvimento nas carreiras, com a remuneração dos militares, cuja tabela salarial foi instituída em 1997 e desde essa altura não sofreu nenhuma alteração, e o insuficiente sistema de avaliação de desempenho que estão desajustadas da realidade social e organizacional.

A valorização da carreira militar, com o estabelecimento de uma remuneração compatível às suas funções de Estado, é necessária para se manter um adequado grau de atratividade dessa carreira, bem como para reter profissionais qualificados. A atração e retenção de quadros qualificados, no que lhe concerne, são essenciais para que as FACV possam dar continuidade à excelência no cumprimento da sua missão constitucional, bem como para a efetivação do seu processo de modernização.

Nesta perspetiva, o Estatuto dos Militares vem introduzir significativas melhorias nos seguintes aspetos:

- Redefinir toda a matéria concernente à condição militar, designadamente as questões de desenvolvimento da carreira, remuneratórias e da avaliação;
- Redefinir os deveres, direitos, regalias, incompatibilidades e imunidades decorrentes da condição militar, procurando densificá-los e adaptá-los aos novos tempos, nomeadamente, através de:
- Reestruturar as carreiras e postos, os requisitos de desenvolvimento profissional e o regime de avaliação do desempenho dos militares.
- Valorizar a carreira militar, criando condições para desenvolvimento, satisfação e motivação na carreira, através, por exemplo, de introdução, de melhorias salariais, aumento do subsídio da condição de militar, otimização da progressão na carreira, regulamentação dos subsídios a serem pagos aos militares de modo a prevenir o abandono de quadros qualificados em que a instituição investiu na formação, e que abandona as fileiras em busca de melhores condições profissionais.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

3.1. Definição dos objetivos e questões da investigação

As investigações científicas assentam em objetivos que as direcionam no sentido de atingir os resultados requeridos. É neste contexto que “o objetivo do estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26).

A presente investigação tem como objetivo geral, identificar o impacto das PGRH nos oficiais das FACV. Neste sentido, tendo em vista uma melhor caracterização do problema, torna-se igualmente relevante, estabelecer os seguintes OE, que por sua vez, correspondem às Perguntas Derivadas (PD), ilustradas no seguinte quadro:

Quadro n.º 1 - Relação entre os objetivos e as perguntas da investigação

Objetivo Geral	Pergunta de Partida	Objetivos Específicos	Perguntas Derivadas
OG - Identificar o impacto das PGRH nos oficiais das FACV.	PP - Qual é o impacto das PGRH nos oficiais das FACV?	OE1 - Identificar as PGRH mais valorizadas pelas FACV.	PD1 - Quais são as PGRH mais valorizadas pelas FACV?
		OE2 - Identificar a relação entre a Satisfação com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (SPGRH), e a Intenção de <i>Turnover</i> (IT), nos oficiais das FACV.	PD2 - Qual é a relação entre a SPGRH e a IT nos oficiais das FACV?
		OE3 - Identificar a relação entre a IT e o Desempenho Individual (DI), dos oficiais das FACV.	PD3 - Qual é a relação existente entre a IT e o DI dos oficiais das FACV?
		OE4 - Identificar o papel mediador da IT na relação entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV.	PD4 - Qual é o papel da IT, na relação entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV?
		OE5 - Identificar a relação entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV.	PD5 - Qual é a relação entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV.?

Fonte: Elaboração própria.

3.2. Paradigma, abordagem e método de investigação

Alguns escritores, como Guba e Lincoln (1994), argumentam que as questões de métodos de pesquisa são de importância secundária, relativamente ao paradigma aplicável à investigação. O conceito de paradigma de investigação pode ser definido como um conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico (Coutinho, 2014). Para Latorre et al. (1996), os paradigmas de investigação são esquemas teóricos, com carácter didático, que agrupam o conjunto de cientistas que utilizam uma dada metodologia na prática da investigação, constituindo uma comunidade científica cujos membros partilham “... linguagem, valores, metas, normas e crenças” (Latorre et al., 1996, p. 39).

Neste sentido, a nível ontológico e epistemológico, esta investigação tem como base o paradigma pragmático, já que é a mais indicada para investigações em que a objetividade e a subjetividade devem contribuir para a resposta à pergunta de pesquisa (Saunders et al., 2009).

Assim, para este tipo de estudo, tal como recomenda Paranhos et al. (2016), é adotada uma abordagem mista para a recolha de dados.

Para Creswell e Plano Clark (2011), o método misto é um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas num mesmo desenho de pesquisa. O pressuposto central que justifica a abordagem multimétodo é o de que a interação entre eles fornece melhores possibilidades analíticas. Quanto mais convergentes forem os resultados observados utilizando diferentes tipos de dados e/ou técnicas, mais consistentes são os resultados da pesquisa (Creswell & Plano Clark, 2011).

Paranhos et al. (2016), identificaram duas principais abordagens de integração de métodos. Uma que combina dados quantitativos e qualitativos (*mixed data-collection studies*) e outra que combina técnicas quantitativas e qualitativas (*mixed data-analysis studies*). Este RFCTIA utiliza simultaneamente estas duas abordagens, uma vez que se recolheu os dados por intermédio de um inquérito por entrevista (qualitativa) dirigida a alguns oficiais que desempenham ou desempenharam funções no âmbito da GRH nas FACV, e outro inquérito por questionário (quantitativa), em que a população alvo foi os oficiais das FACV que se encontram no ativo. A triangulação destes mesmos dados será realizada no Capítulo 4, tendo em vista a obtenção de conclusões mais robustas.

A entrevista combinou técnicas quantitativas e qualitativas, como será descrito no subcapítulo 3.4. Os dados foram recolhidos sequencialmente, em que as entrevistas precederam o questionário, que na opinião de Creswell e Plano Clark (2011), este tipo de abordagem é especialmente adequado para desenvolver novos instrumentos de coleta e/ou aperfeiçoar instrumentos já existentes.

Relativamente ao método científico utilizado para o desenvolvimento deste RFCTIA, foi adotado o método hipotético-dedutivo, proposto por Karl Popper, que consiste na formulação de hipóteses ou conjunturas, que melhor relacionam e explicam os fenómenos, ou seja, baseia-se na observação, fatos e ideias para validar ou não as hipóteses (Sarmento, 2013). O método hipotético-dedutivo inicia-se com um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela referida hipótese (Prodanov & Freitas, 2013).

3.3. Tipo de pesquisa

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação (Gil, 2008). Relativamente à pesquisa científica, esta é uma atividade cujo objetivo é conhecer e explicar os fenómenos, fornecendo respostas às questões significativas para a compreensão da natureza (Provdanov & Freitas, 2013). Podem ser classificadas segundo a sua natureza, objetivos e quanto aos procedimentos, conforme a seguinte ilustração:

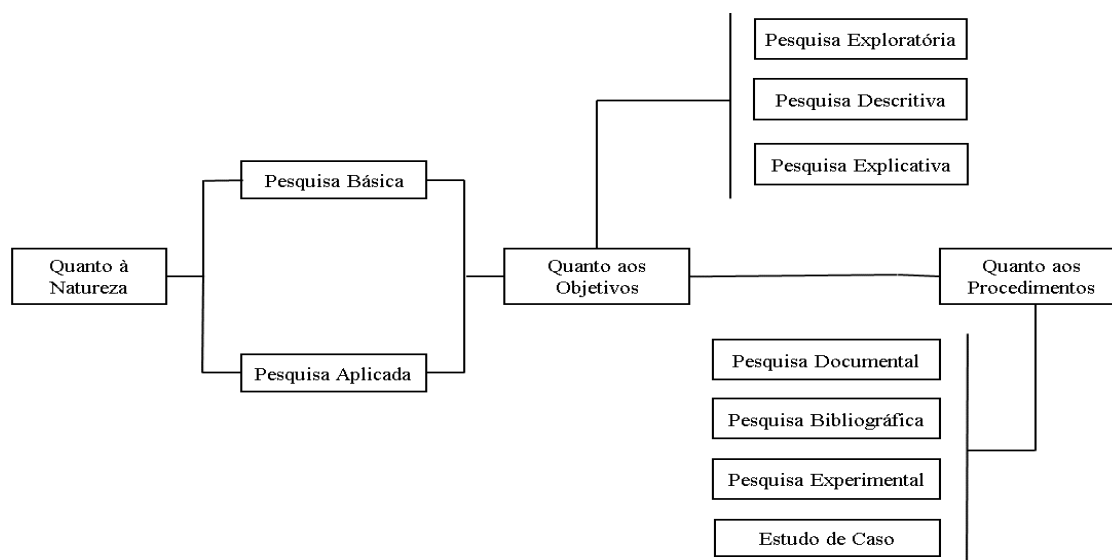


Figura n.º 2 - Tipo de pesquisa

Fonte: Adaptado de Silva (2004).

O presente RFCTIA, do ponto de vista da sua natureza, é uma pesquisa aplicada, em que o objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos das FACV.

Quanto aos objetivos, este RFCTIA classifica-se como sendo uma pesquisa exploratória, cuja finalidade é proporcionar mais informações sobre a problemática, possibilitando a sua definição, delimitação, fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses.

Relativamente aos procedimentos técnicos, ou seja, à forma pela qual obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, tendo em consideração as questões da investigação, uma vez que se objetiva descrever as variáveis e as relações entre elas, e verificar as hipóteses, este RFCTIA consiste num Estudo de Caso, aplicado aos Oficiais das FACV, sobre as suas perceções da satisfação com as PGRH mais valorizadas nas FACV, a intenção de *turnover* e o desempenho individual.

3.4. Hipóteses, técnicas de recolhas de dados e instrumentos de medida

As Hipóteses (H), são suposições que fazemos na tentativa de explicar o problema. Como resposta e explicação provisória, relaciona duas ou mais variáveis do problema levantado (Provdanov & Freitas, 2013).

Assim, propõe-se o seguinte modelo de investigação:

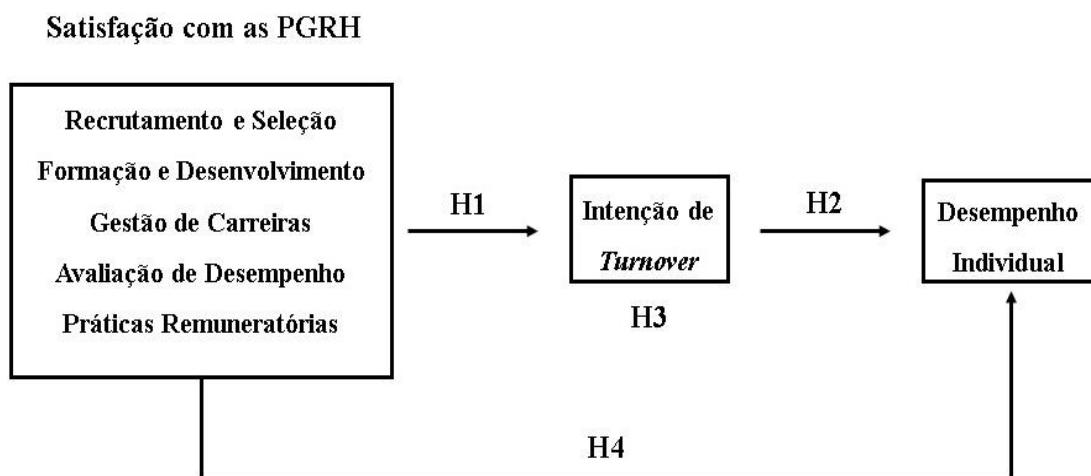


Figura n.º 3 - Hipóteses da investigação

Fonte: Elaboração própria

Com base na revisão de literatura efetuada, este estudo propõe quatro hipóteses:

- H1** - Existe uma associação inversa entre a SPGRH e a IT dos oficiais das FACV.
- H2** - Existe uma associação inversa entre a IT e o DI dos oficiais das FACV.
- H3** - A IT é mediadora da relação entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV.
- H4** - Existe uma associação positiva entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV.

Técnicas de recolha de dados e instrumentos de medida

Iniciou-se o Capítulo 1 - Enquadramento Teórico, deste RFCTIA, com uma revisão sistemática da literatura, tendo por sua vez um carácter qualitativo, centrada numa análise de publicações académicas relevantes sobre o tema. Esta escolha deveu-se ao facto de ser um método adequado para procurar um consenso sobre uma temática e sintetizar o conhecimento (Wright et al., 2007).

A recolha de informação para o capítulo 1 deste trabalho de investigação foi efetuada a recorrer prioritariamente a fontes primárias, consideradas fontes originais, sendo as fontes secundárias, consideradas como dados de “segunda mão” (Prodanov & Freitas, 2013).

Fez-se um levantamento de artigos científicos, *eBook's*, e obras literárias, em bases de dados eletrónicas (*Google Scholar*, *B-On*, *EBSCO*, *Springer*, *Scopus*, *Science Direct*, *ResearchGate* e *APA PsycNet*), a partir do emprego das palavras-chaves: “Práticas de Gestão de Recursos Humanos”, “Satisfação Profissional”, “Intenção de Turnover” e “Desempenho Individual”, tanto em língua portuguesa como em língua inglesa.

Com o objetivo de refinar o referencial teórico, foram incluídos, entre outros, artigos publicados entre 2015 e 2020, artigos publicados em língua portuguesa ou inglesa, artigos de revistas Q1 e Q2, oriundos de estudos realizados no setor público, em Forças de Defesa ou de Segurança, realizados em Pequenos Estados Insulares, na União Europeia, Estados Unidos da América e Países de Língua Oficial Portuguesa, com o objetivo de identificar o referencial teórico que mais se aproxima da realidade das Forças Armadas de Cabo Verde.

Contudo, a temática da GRH é investigada há muitas décadas, deu-se especial relevância às fontes primárias, e procurou-se o contributo dos autores originais, citados nos artigos que fazem parte do nosso horizonte temporal. Os critérios de exclusão foram: artigos de reflexão e ausência de resumo nas bases de dados eletrónicas.

Para a realização do Capítulo 2, consultaram-se os sites oficiais do Governo de Cabo Verde e das FACV, e a legislação que regula a estrutura e o funcionamento das FACV.

O inquérito por entrevista

A entrevista é uma das mais importantes técnicas de recolha de informação para um estudo caso e tem a vantagem de ser direcionada e focar diretamente o tópico de estudo de caso. As entrevistas, fornecem inferências casuais percetivas, contudo têm como desvantagem, o risco de haver uma visão tendenciosa, devido a questões mal elaboradas e respostas tendenciosas (Yin, 2009).

Para o presente estudo, a realização de entrevistas teve como principal objetivo, identificar as PGRH desenvolvidas nas FACV, e avaliá-las tendo em conta a sua ocorrência, relevância, eficácia, e assim identificar as cinco PGRH mais valorizadas, e que posteriormente seriam percecionadas no inquérito por questionário, confirmando a perspetiva de Creswell e Plano Clark (2011), que afirma que, este tipo de abordagem é especialmente adequado para desenvolver novos instrumentos de coleta e/ou aperfeiçoar instrumentos já existentes.

Para o presente trabalho, efetuaram-se entrevistas semiestruturadas, a cinco oficiais das FACV, que desempenham ou desempenharam funções na área da GRH nas FACV, e que possuem um vasto conhecimento das PGRH desenvolvidas pelas FACV. Para tal, elaborou-se um Guião de Entrevista¹² (GE), constituída por dez questões, em que se combinou técnicas qualitativas e quantitativas. O GE foi previamente testado por um oficial das FACV, especialista em GRH, no sentido de esclarecer se a mensagem que consta nas questões seria percebida pelos participantes.

A Questão n.º3 diz respeito a um inventário de PGRH, sendo adaptado de uma investigação levada a cabo por Clemente (2015), visa medir o grau de ocorrência de PGRH nas FACV, numa escala de *Likert* de 1 a 5 (1- Nunca; 2-Raramente; 3- Às vezes; 4- Muitas vezes; 5- Sempre). Foi enviado para os oficiais, inicialmente uma Carta de apresentação e pedido de entrevista¹³, na qual especifica a apresentação do investigador, os objetivos pretendidos com a investigação, e a declaração de consentimento. Seguidamente foi enviado o GE aos oficiais que aceitaram serem entrevistados.

O inquérito por questionário

Para aferir as perceções do público-alvo em estudo, foi feita uma pesquisa quantitativa através de um inquérito por questionário, aplicado *online* através do *google*

¹² Consultar Apêndice E.

¹³ Consultar Apêndice C.

forms, que foi preenchido pelos próprios inquiridos, após ter sido devidamente testado. Este questionário foi aplicado após ser possível identificar as cinco PGRH mais valorizadas nas FACV (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, avaliação de desempenho e práticas remuneratórias), por intermédio das entrevistas. O questionário é composto por quatro partes. A parte 1 diz respeito aos Dados Socioprofissionais, e compreende perguntas abertas e perguntas fechadas para melhor identificar e caracterizar a amostra.

A parte 2 do questionário, compreende o inventário de Satisfação com as PGRH mais valorizadas pelas FACV. Foi construída com base no instrumento de pesquisa utilizado na investigação de Clemente (2015), e de Matos (2017), no âmbito de dissertações de mestrado realizadas sobre as PGRH e a Satisfação Profissional. Adicionalmente, teve-se como referência a legislação que regula a GRH nas FACV, resultando em 20 perguntas fechadas, numa escala do tipo *Likert* (de 1 a 5), em que se direciona o nível de satisfação em que o oficial se encontra (totalmente insatisfeito, insatisfeito, nem satisfeito, nem insatisfeito, satisfeito, totalmente satisfeito).

A parte 3 do questionário visa avaliar a intenção de *turnover* dos oficiais das FACV, em que foi utilizado uma versão mais pequena do *Turnover Intention Scale* (TIS-6), da autoria de Bothma e Roodt (2013). Esta versão é composta por um total de 6 itens, sendo os mesmos avaliados numa escala de *Likert* de 5 pontos.

Na última parte do questionário, foi utilizada a escala desenvolvida por Zhou et al. (2016) para medir o desempenho individual dos oficiais das FACV. A escala é composta por seis itens, respondidos na escala de *Likert* de 5 pontos. O questionário inicial era composto por 32 itens, em que se procedeu a sua validação (conforme Apêndice J), foram eliminados 2 itens da escala de *turnover*, resultando no instrumento de medida composto por 30 itens (conforme Apêndice I).

3.5. Amostragem: composição e justificação.

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados sobre o conjunto de entidades. Os dados são informações na forma de observações, medidas ou variáveis fornecidas por um conjunto de entidades, ou casos da investigação.

Neste âmbito, o universo diz respeito a todos os sujeitos, casos ou observações que podem ser reunidos de acordo com determinadas propriedades e, considera-se por população, o conjunto de sujeitos casos ou observações adstritas a um determinado

fenómeno que se entende investigar (Hill & Hill, 2016). A este nível, em termos de universo e população, segundo Rosado (2017), podem ser considerados as noções de população-alvo e de população-acessível. A diferença reside no facto de que, a primeira engloba todos os elementos que reúnem determinadas características comuns e a qual se pretende fazer generalizações, e a segunda, a parte da população que está ao alcance do investigador devido a alguma limitação de ordem prática.

Nesta investigação, o nosso universo diz respeito aos oficiais das FACV (196 no total), porém, uma vez que não foi possível aceder ao contacto de correio eletrónico de todos os oficiais, devido a esta limitação, a nossa população é composta por 124 oficiais, na qual foi possível enviar o questionário. A amostra diz respeito aos sujeitos, casos ou observações seleccionadas da população em que se fundamenta a investigação, e o sujeito corresponde a cada um dos elementos que compõe a amostra (Rosado, 2017).

Tal como ilustrada abaixo, a amostra deste RFCTIA é composta pelos 94 oficiais que responderam ao questionário e o sujeito diz respeito a cada oficial que respondeu ao questionário.

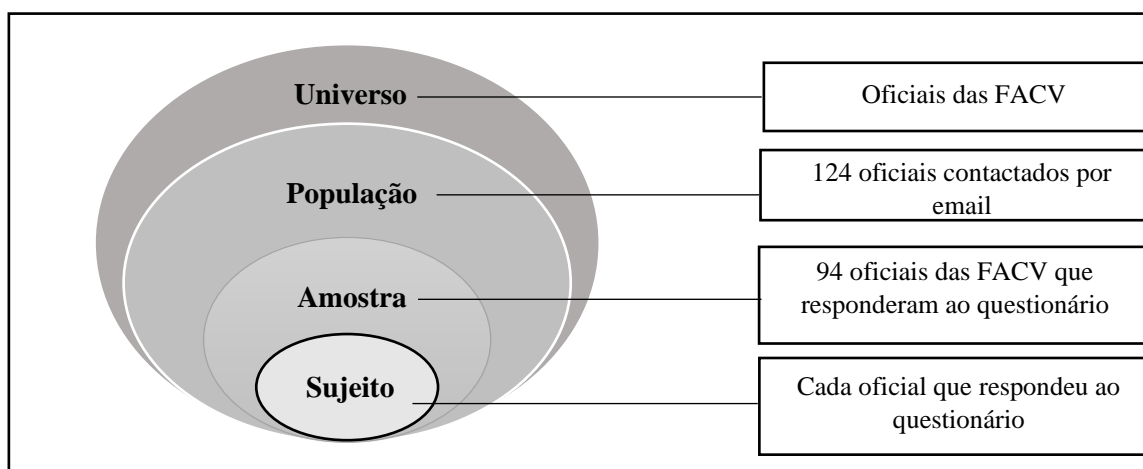


Figura n.º 4 - Universo, população, amostra e sujeito, no contexto do RCFTIA

Fonte: Elaboração própria

Considera-se que o estudo apresenta robustez científica, uma vez que tendo em conta o universo deste estudo, a amostra considerada apresenta margem de erro (α) de 5% e um grau de confiança ($1-\beta$) de 80%.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo contém a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos do trabalho de campo. Mediante a aplicação dos instrumentos de recolha de dados, nomeadamente, o inquérito por entrevista e o inquérito por questionário, pretende-se fundamentar as conclusões deste RCFTIA, através da triangulação de dados, estabelecendo uma relação entre os resultados encontrados nos vários instrumentos e as conceções teóricas existentes. Para tal, recorre-se sobretudo aos Apêndices F, G, H, K e L.

4.1. Apresentação e análise do conteúdo das entrevistas

Neste subcapítulo, apresenta-se os resultados obtidos das respostas das entrevistas¹⁴. Após efetuar uma leitura reflexiva das entrevistas, que é fundamental para uma boa análise de dados (Sarmiento, 2013), foi efetuada uma análise das questões pelas categorias, relacionando-as com a pesquisa bibliográfica realizada nos capítulos anteriores.

4.1.1. Desafios à GRH nas FACV

Conforme descrito no Apêndice G, esta dimensão é composta pelas questões 1,2,7 e 10 do GE, e pretende-se identificar os principais desafios enfrentados pelas FACV, relativamente à GRH.

Deste modo, é evidente a existência de concordância entre todos os Entrevistados (E), que identificaram a falta de pessoal especializado e qualificado, e o défice de recursos humanos face as missões que são atribuídas às FACV, como sendo os principais desafios quanto à GRH. O défice de recursos humanos é apontado pelo E5, como sendo uma consequência da fraca adesão dos conscritos ao SMO. A este ponto, na opinião do E2, é necessário que as FACV promovam melhor a instituição, a nível dos benefícios e oportunidades, e ainda dar a conhecer melhor a lei do SMO para a população. Segundo o

¹⁴ Conforme Apêndice G.

E5, a profissionalização das FACV seria uma solução válida para aumentar as taxas de comparência dos conscritos.

A revisão do quadro orgânico de pessoal, é também um desafio que foi identificado pela maioria dos entrevistados (E2, E3 e E5), em que segundo o E5, há uma falta de equilíbrio entre posto, área de formação e a orgânica em vigor. Nesta linha de pensamento, o E3 afirma que é necessário a criação de um manual ou regulamento sobre a análise e descrição de cargos e funções. Ainda sobre este ponto, uma vez que a nomeação de oficiais para o desempenho de funções é feita por escolha, o E1, defende que é necessário que haja mais transparência, tanto para as promoções por mérito como para a seleção de oficiais para o desempenho de funções.

O E3 identificou os procedimentos administrativos relativamente à GRH como um desafio, em que é preciso desenvolver métodos analíticos, eficientes e eficazes para o estudo das necessidades em RH, sendo que se encontra em desenvolvimento um software para a gestão administrativa.

O planeamento estratégico na gestão dos recursos humanos, é na visão do E3 e do E5, um aspeto a ser melhorado, procurando realizar uma gestão que vai ao encontro dos interesses da Instituição, tendo sempre em atenção a área de formação de cada militar e tentando respeitar sempre a antiguidade dentro das classes, e ainda trabalhar em planos de carreiras, para todas as classes.

Por fim, a aposta na liderança institucional é na visão do E3 uma boa prática para uma melhor GRH, uma vez que esta influência na tomada de decisão, na comunicação e no comportamento dos militares.

4.1.2. PGRH mais valorizadas pelas FACV

As questões 3 e 4 do GE visam a identificação das PGRH mais valorizadas nas FACV e que foram percecionadas quanto a satisfação, pelo inquérito por questionário.

Tal como demonstrado no Apêndice H, as PGRH mais valorizadas são: **recrutamento e seleção; formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, avaliação de desempenho e o sistema de compensação e recompensas.**

Este resultado na perspectiva das melhores práticas, discutidas no Capítulo 1 deste RCFTIA, concorda com as 4 melhores PGRH de Paauwe e Boselie (2005), formação e desenvolvimento, sistema de recompensas, avaliação de desempenho, o recrutamento e seleção. Relativamente às 7 melhores práticas de Pfeffer (1998), conclui-se que apenas três

práticas (recrutamento e seleção; formação e desenvolvimento, e o sistema de compensação e recompensas), é que correspondem com Pfeffer (1998).

4.1.3. Eficácia das PGRH

Tal como defendido por Way e Johnson (2005), considera-se que as PGRH são eficazes quando conseguem atingir os resultados esperados e potenciam as complementaridades e sinergias entre todas as PGRH desenvolvidas.

Deste modo considera-se importante quantificar as PGRH quanto à sua eficácia e averiguar se corroboram com os resultados obtidos da identificação das PGRH mais valorizadas nas FACV.

Tabela n.º 4 - PGRH mais eficazes nas FACV

PGRH	E1	E2	E3	E4	E5	Resultado (%)
Gestão de Carreiras	x		x		x	60%
Formação e Desenvolvimento	x			x	x	60%
Planeamento de Recursos humanos	x	x				40%
Avaliação de Desempenho				x	x	40%
Sistema de Compensação e Recompensas		x				20%
Recrutamento e Seleção			x			20%
Participação e Envolvimento dos Oficiais			x			20%
Análise e Descrição de Funções;				x		20%
Justiça e Disciplina		x				20%

Fonte: Elaboração própria com recurso às respostas do GE

Verifica-se pela análise da Tabela n.º 4, que das PGRH mais valorizadas nas FACV, a gestão de carreiras, e a formação e desenvolvimento, são as PGRH mais eficazes.

Entendeu-se igualmente importante identificar as PGRH menos eficazes, para efeito de triangulação com outros dados recolhidos, reforçando assim as conclusões deste RCFTIA.

Tabela n.º 5 - PGRH menos eficazes nas FACV

PGRH	E1	E2	E3	E4	E5	Resultado (%)
Acolhimento, Integração e Socialização	x		x		x	60%
Gestão do Clima Organizacional	x		x	x		60%
Comunicação e partilha de informações		x	x			40%
Retenção de talento				x	x	40%
Participação e Envolvimento dos Oficiais	x					20%
Gestão Administrativa		x				20%

Fonte: Elaboração própria com recurso às respostas do GE

Pela análise da Tabela n.º 5, verifica-se que o acolhimento, integração e socialização, a gestão do clima organizacional, a comunicação e partilha de informações e a retenção de talento, são as PGRH menos eficazes desenvolvidas nas FACV.

Segundo a literatura consultada, as PGRH acolhimento, integração e socialização, e a comunicação e partilha de informações, promovem melhores níveis de desempenho individual (Bordean, 2009; Chiavenato, 2009; Ciobanu & Lanzaroi, 2019; Taylor, 2002) na medida em que se envolvem os funcionários no processo de tomada de decisão aumentando os níveis de compromisso e satisfação profissional (Gould-Williams, 2016). A gestão do clima organizacional e a retenção de talento, influenciam diretamente na satisfação dos trabalhadores e na intenção de *turnover* (Cesário & Magalhães, 2016).

4.1.4. Satisfação profissional e desempenho dos oficiais das FACV.

Concorrem para esta dimensão, as respostas às questões 8 e 9 do GE, em que todos os entrevistados concordaram que a satisfação dos trabalhadores é muito importante, uma vez que trabalhadores satisfeitos apresentam melhores níveis de desempenho. Este resultado é suportado pela literatura apresentada no Capítulo 1 (Spector, 1997; Wood & De Menezes, 1998; Guthrie, 2001; Jackson & Correia, 2002; Paauwe & Boselie, 2005; Wagner & Hollenbeck, 2012).

Segundo o E2, a liderança exercida por oficiais, motiva os outros militares a esforçarem-se na resolução dos problemas e a serem inovadores, confirmando assim os resultados da investigação de Gibbons e Woock (2007).

O E2 afirma que “muitas vezes a preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância das relações humanas ficam em segundo plano”. Esta observação do E2 reflete a opinião de Ciobanu e Lazaroiu (2019), concernente à GRH no setor público, uma vez a obtenção de maior desempenho com orçamentos reduzidos, gera pressão para as instituições públicas, que tendem a dar menos atenção ao bem-estar da sua força de trabalho. Neste sentido, a melhoria nas condições de trabalho, na opinião do E2 e do E5, é um fator extremamente importante, que pode melhorar os níveis de satisfação dos militares, na medida que permite promover um ambiente positivo e saudável para trabalhar. Este fator é sustentado pela literatura, tendo em conta que implementando PGRH que melhoram o bem-estar dos funcionários e criam uma relação de trabalho, baseada na confiança e na cooperação, melhoram os níveis de satisfação profissional dos funcionários, reduz a intenção de abandonar o trabalho de forma voluntária,

permitindo alcançar melhores níveis de desempenho individual e organizacional (Gould-Williams & Davies, 2005; Mostafa, 2017; Khoreva & Wechtler, 2018; Ciobanu & Lazaroiu, 2019; Blom et al., 2020).

O sistema de remuneração e recompensas, por unanimidade dos entrevistados, é um fator determinante para aumentar o grau de satisfação dos militares. A E1, o E2 e o E5, concordam que motivando os militares com salários mais competitivos e oferecendo mais oportunidades de promoção e desenvolvimento, conseqüentemente a satisfação será melhorada. Tanto o salário como as oportunidades de promoção e desenvolvimento são importantes preditores de intenção de *turnover* (Cesário & Magalhães, 2016), e estão positivamente relacionadas com a satisfação profissional (Fred & Kinange, 2018; Elrehail et al., 2019), e com o desempenho individual (Dokko et al., 2009; Bos-Nehles & Veenendaal, 2017). Ainda sobre este ponto, o sistema de remuneração e recompensas, na opinião do E3 deve ser melhorado e orientado para o desenvolvimento de um sistema capaz de valorizar e recompensar as competências individuais através de condecorações e louvores.

Com base na literatura, o reconhecimento não monetário e recompensas justas, estão negativamente correlacionados com a intenção de *turnover* (Cesário & Magalhães, 2016), e promovem melhores níveis de desempenho individual (Armstrong & Brown, 2006).

4.2. Análise dos dados recolhidos pelo questionário

Neste subcapítulo que agora se inicia, procede-se à análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário, no intuito de testar as hipóteses e alcançar os objetivos a que o estudo se propõe. Assim, esta análise quantitativa inicia-se com a caracterização da amostra, de seguida garantiu-se a validade e fiabilidade do questionário¹⁵ e a observância dos pressupostos para a realização dos testes e técnicas estatísticas, e procedeu-se à análise dos dados quantitativos.

4.2.1. Caracterização da Amostra

A partir dos dados recolhidos pelo questionário, faz-se neste ponto, a caracterização da amostra, apresentando as correspondentes frequências e percentagens das variáveis socioprofissionais. Conforme se verifica na Tabela n.º 6, a maioria dos inquiridos é do sexo masculino (88,3%) num total de 83, e 11 são do sexo feminino (11,7%). Relativamente ao

¹⁵ Ver Apêndice J.

tipo de vínculo com as FACV, os oficiais encontram-se divididos em 3 categorias: Quadro Permanente (QP) com total de 74 (78,7%); Regime de Contrato (RC) com total de 8 (8,5%); Serviço de Efetivo Normal (SEN) com total de 12,8%. O tempo de serviço nas fileiras das FACV, tem maior representatividade no intervalo de 6-10 anos com 30 oficiais (31,9%), e no intervalo de 10-20 anos, com 24 oficiais (30,9%).

Tabela n.º 6 - Caracterização da amostra

Variável	Descrição	Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	83	88,3%
	Feminino	11	11,7%
Vínculo	QP	74	78,7%
	RC	8	8,5%
	SEN	12	12,8%
Tempo de Serviço	< 2 anos	8	8,5%
	2-4 anos	2	2,1%
	4-6 anos	6	6,4%
	6-10 anos	30	31,9%
	10 – 20 anos	29	30,9%
	>20 anos	19	20,2%
Posto	Aspirante	3	3,2%
	Subtenente	15	16,0%
	Tenente	23	24,5%
	Primeiro-Tenente	26	27,7%
	Capitão / Capitão-Tenente	13	13,8%
	Major / Capitão-de-Patrolha	5	5,3%
	Tenente-coronel / Capitão-de-Navio	4	4,3%
	Coronel / Capitão-do-Mar	5	5,3%
Habilitações Literárias	Bacharelato	4	4,3%
	Licenciatura	57	60,6%
	Mestrado	24	25,5%
	Outro	9	9,6%

Fonte: Elaboração própria.

O posto de maior predominância na nossa amostra é Primeiro-Tenente (27,7%), seguida por Tenente (24,5%) e Subtenente (16%). Relativamente às habilitações literárias, a amostra recolhida é composta maioritariamente por oficiais que possuem o grau de licenciatura (60,6%) e de mestrado (25,5%). Evidencia-se ainda o facto de não se ter verificado nenhum oficial que possui o grau de doutoramento nas FACV.

4.2.2. A SPGRH dos oficiais das FACV

Observa-se na tabela abaixo que a média e desvio padrão das respostas evidenciam a percepção de que os oficiais globalmente apresentam um nível moderado de SPGRH ($\bar{x} = 3,125$; $\sigma = 0,64$).

Relativamente às 5 dimensões que compõem a variável SPGRH, a dimensão que evidencia maior satisfação é a prática de Gestão de Carreiras ($\bar{x} = 3,29$; $\sigma = 0,76$), segue-se a prática de Formação e Desenvolvimento ($\bar{x} = 3,23$; $\sigma = 0,75$), a Avaliação de Desempenho ($\bar{x} = 3,19$; $\sigma = 0,86$), o Recrutamento e Seleção ($\bar{x} = 3,05$; $\sigma = 0,72$), posteriormente e evidenciando maior nível de insatisfação dos oficiais das FACV, está a prática de Sistema de Compensação e Recompensas ($\bar{x} = 2,86$; $\sigma = 0,64$).

Tabela n.º 7 - Média, desvio padrão e correlações de Pearson

	Média	Desvio Padrão	RS	FD	GC	AD	SCR	SPGRH
RS	3,0532	0,72296	1					
FD	3,2287	0,75372	0,577**	1				
GC	3,2899	0,76403	0,637**	0,629**	1			
AD	3,1915	0,85935	0,439**	0,518**	0,588**	1		
SCR	2,8617	0,88644	0,615**	0,540**	0,636**	0,504**	1	
SPGRH	3,1250	0,64444	0,797**	0,799**	0,859**	0,764**	0,824**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

Verifica-se também que todas as dimensões da SPGRH estão significativamente correlacionadas¹⁶ com a SPGRH, sendo a correlação mais forte nas práticas de Sistema de Compensação e Recompensas (PGRH com menor nível de satisfação) e a Gestão de Carreiras (PGRH com maior nível de satisfação).

Relativamente à avaliação do nível de satisfação por itens que compõe o questionário¹⁷, conclui-se que o Item_9 (Quanto à evolução na carreira que tive até ao momento...) é aquele que apresenta maior nível de satisfação ($\bar{x} = 3,67$; $\sigma = 1,031$), seguida pelo Item_7 (Quanto à adequação da formação, às competências que necessito para o desempenho das minhas funções; $\bar{x} = 3,50$; $\sigma = 0,937$), pelo Item_13 (Quanto à informação (feedback) que recebo sobre o meu desempenho; $\bar{x} = 3,49$; $\sigma = 0,981$), pelo Item_6 (Quanto à formação que tenho recebido pelas FACV; $\bar{x} = 3,41$; $\sigma = 1,082$), e conjuntamente com o Item_1 (Quanto aos métodos utilizados no recrutamento para a carreira de oficiais; $\bar{x} = 3,28$; $\sigma = 0,909$), são os 5 itens com melhores níveis de satisfação. Por outro lado, o Item_19 (Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face ao praticado em outras instituições, para funções idênticas; $\bar{x} = 2,56$; $\sigma = 1,093$), o Item_3 (Quanto aos métodos usados na seleção de oficiais para o desempenho de funções nas FACV; $\bar{x} = 2,72$; $\sigma = 0,955$), o Item_20 (Quanto às regalias (não monetárias) que tenho; $\bar{x} =$

¹⁶ Os pressupostos para realizar o teste de correlação de Pearson foram verificados nos Apêndices J e M.

¹⁷ Consultar o Apêndice K.

= 2,77; $\sigma = 1,020$) e o item_8 (Quanto ao apoio ou incentivo que tenho recebido para o aumento das minhas qualificações acadêmicas; $\bar{x} = 2,95$; $\sigma = 1,009$), são os itens do questionário que apresentam maiores níveis de insatisfação.

Conforme o Apêndice L, verifica-se que não existem diferenças significativas na SPGRH, tendo em conta o sexo. Realizou-se o teste estatístico *One-Way Anova*¹⁸, em que, tendo em conta o tipo de vínculo profissional, verifica-se que os oficiais dos QP ($\bar{x} = 3,074$; $\sigma = 0,750$), evidenciam os maiores níveis de SPGRH, e os oficiais do SEN ($\bar{x} = 2,862$; $\sigma = 0,618$) evidenciam os maiores níveis de insatisfação. Abordando a categoria dos oficiais, constata-se que os oficiais superiores são a classe mais satisfeita ($\bar{x} = 3,51$; $\sigma = 0,536$), em contrapartida, os oficiais subalternos são a classe mais insatisfeita ($\bar{x} = 3,02$; $\sigma = 0,655$).

4.2.3. Intenção de Turnover

No que concerne à intenção de *turnover* dos oficiais das FACV, o valor médio apresentado é baixo (2,30 numa escala de 1 a 5), o que tende a revelar que os oficiais das FACV, apesar de se sentirem moderadamente satisfeitos com as PGRH da Instituição, não perspetivam abandoná-la voluntariamente.

Tabela n.º 8 - Média dos itens da escala de IT

	Descrição	Média	Desvio Padrão
Item_21	Com que frequência pensa em deixar o seu emprego atual?	2,24	1,170
Item_23	Com que frequência deseja obter outro emprego que possa atender melhor às suas necessidades pessoais?	2,49	1,189
Item_25	Em que medida o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais?	2,38	0,869
Item_26	Qual seria a probabilidade de aceitar outra oferta de emprego se lhe fosse oferecido o mesmo valor de remuneração que afere atualmente?	2,10	1,146
IT		2,30	0,861

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Constata-se¹⁹ que, as oficiais do sexo feminino apresentam uma IT ($\bar{x} = 2,34$; $\sigma = 0,831$) ligeiramente superior aos oficiais masculinos ($\bar{x} = 2,29$; $\sigma = 0,869$), e que os maiores níveis de IT se encontram no grupo dos oficiais de SEN ($\bar{x} = 2,937$; $\sigma = 0,817$), e de oficiais subalternos ($\bar{x} = 2,35$; $\sigma = 0,892$). Paralelamente a este cenário, os oficiais que apresentam

¹⁸ Consultar Apêndice N.

¹⁹ Consultar Apêndice L.

menores índices de IT pertencem ao grupo de RC ($\bar{x} = 2,187$; $\sigma = 0,913$), e de oficiais superiores ($\bar{x} = 2,125$; $\sigma = 0,569$).

4.2.4. Desempenho Individual

Tendo em conta o DI percecionado pelos oficiais das FACV, verificou-se que, em geral, os oficiais apresentam um nível de desempenho considerado bom ($\bar{x} = 3,79$; $\sigma = 0,761$), conforme ilustrado na tabela abaixo:

Tabela n.º 9 - Média dos itens da escala de DI

	Descrição	Média	Desvio Padrão
Item_28	Atingi os objetivos do meu trabalho.	3,51	1,024
Item_29	Tomei as decisões adequadas.	3,14	1,064
Item_30	Desempenhei o meu trabalho sem erros.	3,67	0,847
Item_31	Dediquei-me inteiramente ao trabalho.	3,95	1,213
Item_32	Tomei iniciativas.	4,02	1,057
Item_33	Assumi responsabilidades.	4,46	0,698
DI		3,79	0,761

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Abordando o DI pelo sexo, tipo de vínculo e categoria dos oficiais, conclui-se que em média, os oficiais do sexo masculino²⁰ apresentam um nível de DI ($\bar{x} = 3,79$; $\sigma = 0,790$) ligeiramente superior aos oficiais femininos ($\bar{x} = 3,73$; $\sigma = 0,7$), e que os grupos²¹ que apresentam maiores níveis de DI são o QP ($\bar{x} = 3,81$; $\sigma = 0,745$) e os oficiais superiores ($\bar{x} = 4,04$; $\sigma = 0,690$). Por outro lado, os grupos que apresentam menores índices de DI são o SEN ($\bar{x} = 3,66$; $\sigma = 0,825$) e os oficiais capitães ($\bar{x} = 3,71$; $\sigma = 0,598$).

4.2.5. Testes às Hipóteses

Os testes às hipóteses visam testar as suposições sobre a população, e podem ser definidas como sendo o processo estatístico usado para se tirar uma conclusão do tipo sim ou não sobre uma, ou mais populações, a partir de uma ou mais amostras dessas populações (Pedrosa & Gama, 2004). Tal como defende Laureano (2013), a formulação das hipóteses deverá ser baseada na teoria e nunca tendo em conta o observado na amostra. Com base na

²⁰ Consultar o Apêndice L.

²¹ Consultar o Apêndice N.

revisão de literatura efetuada, este estudo propõe quatro hipóteses e que a seguir serão estatisticamente testadas.

Tendo em conta que a H1, a H2 e a H4, pressupõem o uso de uma técnica que avalia relações entre variáveis, decidiu-se utilizar o coeficiente de correlação, por ser “uma estatística descritiva que indica a natureza da relação entre os valores de duas variáveis” (Hill & Hill, 2016, p.202). A H3, visto que pretende investigar em que medida é que a Intenção de *Turnover* (IT) faz a mediação entre a SPGRH e o DI, utilizou-se a técnica da análise dos caminhos, desenvolvida por Judd e Kenny (1981). A técnica foi utilizada com recurso ao *software* IBM SPSS27, após ser instalada uma extensão do PROCESS 3.5.

Tabela n.º 10 - Hipóteses, literatura e testes estatísticos

Hipótese	Descrição	Literatura de base	Teste/ Técnica Estatística
H1	Existe uma associação inversa entre a SPGRH e a IT dos oficiais das FACV.	Mueller e Price (1990). Hemdi e Nasurdin (2006) Cesário e Magalhães (2016) Ciobanu e Lazaroiu (2019)	- Correlação linear de Pearson
H2	Existe uma associação inversa entre a IT e o DI dos oficiais das FACV.	Saeed e Rizwan (2014). Memon et al. (2020)	- Correlação linear de Pearson
H3	A IT é mediadora da relação entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV.	Williams e Hazer (1986) Wagner e Hollenbeck (2012) Saeed e Rizwan (2014)	- Análise de caminhos -PROCESS (Hayes, 2018),
H4	Existe uma associação positiva entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV.	Huselid (1995) Latorre et al. (2016) Mostafa (2017) Khoreva e Wechtler (2018) Ciobanu e Lazaroiu (2019)	- Correlação linear de Pearson

Fonte: Elaboração própria.

H1 - Existe uma associação inversa entre a SPGRH e a IT dos oficiais das FACV.

Uma vez que as duas variáveis são passíveis de tratamento quantitativo (são escalas tipo *Likert* com 5 pontos) aplica-se o teste ao coeficiente de correlação linear de Pearson (r). Segundo Pestana e Gageiro (2014), o teste de correlação linear de Pearson tem como pressupostos a normalidade²² das distribuições e a linearidade²³ das variáveis. Neste

²² Ver Apêndice J

²³ Ver Apêndice M

seguimento, o pressuposto da normalidade das distribuições é demonstrado no Apêndice J, e a linearidade entre as variáveis em estudo é demonstrada no Apêndice M.

Sendo que foram validados os pressupostos para aplicar o teste estatístico, procedeu-se ao mesmo, conforme a seguinte tabela:

Tabela n.º 11 - Teste ao coeficiente de correlação de Pearson entre SPGRH e a IT

		RS	FD	GC	AD	SCR	SPGRH
IT	Correlação de Pearson (r)	- 0,295**	- 0,477**	- 0,527**	- 0,359**	- 0,419**	- 0,514**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

O RS é a dimensão que menor se correlaciona com a IT ($r = -0,295$; $p \leq 0,001$), e as restantes dimensões estão correlacionadas de forma moderada²⁴ e negativa com a IT. As dimensões onde se verifica que a correlação é mais significativa são: a GC ($r = -0,527$; $p \leq 0,001$) e a FD ($r = -0,477$; $p \leq 0,001$).

A comparação entre estas associações deve ser feita em termos do coeficiente de determinação de Pearson (r^2) que indica a variação de uma variável que em média é explicada pela outra (Pestana & Gageiro, 2014).

Tabela n.º 12 - Teste ao coeficiente de determinação da Pearson entre IT e a SPGRH

		RS	FD	GC	AD	SCR	SPGRH
IT	Correlação de determinação de Pearson (r^2)	0,0087	0,2275	0,2777	0,1288	0,1755	0,264

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Assim, conclui-se que a relação entre a GC e a IT, explica três vezes mais a relação entre o RS e a IT, e explica duas vezes mais a relação entre a AD e a IT.

Em virtude de identificar a existência de diferenças estatísticas na SPGRH e na IT, entre os grupos que definem o Vínculo (QP, RC e SEN) e a Categoria (oficiais subalternos, oficiais capitães e oficiais superiores), realizou-se o teste estatístico *One-Way Anova*²⁵. O

²⁴ Consultar a classificação das correlações de Pearson, constante no Anexo E.

²⁵ Consultar o Apêndice N.

teste realizado, evidencia que o efeito do Vínculo é significativo ($Sig = 0,022$) para a IT, e indica que os oficiais do SEN apresentam uma intenção de *turnover* significativamente superior aos oficiais do QP. Tendo em conta a Categoria, o teste indica que os oficiais superiores estão significativamente mais satisfeitos com as PGRH que os oficiais subalternos.

Nesta perspetiva, observa-se na Figura n.º 9 do Apêndice O que, a SPGRH diminui do QP ($\bar{x} = 3,15$) para o SEN ($\bar{x} = 2,86$), e que a IT aumenta do QP ($\bar{x} = 2,21$) para a SEN ($\bar{x} = 2,93$). Na Figura.º 10 do Apêndice O, constata-se que a SPGRH aumenta do grupo dos oficiais subalternos ($\bar{x} = 3,02$) para o grupo dos oficiais superiores ($\bar{x} = 3,51$), e a IT diminui do grupo dos oficiais subalternos ($\bar{x} = 2,34$) para o grupo dos oficiais superiores ($\bar{x} = 2,12$).

Conforme a análise efetuada, a hipótese é confirmada, pois, todas as dimensões da SPGRH estão correlacionadas de forma negativa e significativa com a IT ($p \leq 0,001$), e a SPGRH se correlaciona de forma moderada e negativa com a IT ($r = -,514$; $p \leq 0,001$), permitindo concluir que quanto maior é o índice atribuído à SPGRH, menor é a IT.

H2 - Existe uma associação inversa entre a IT e o DI dos oficiais das FACV.

Visto que a IT e o DI são variáveis quantitativas, aplica-se o teste ao coeficiente de correlação de Pearson, conforme a Tabela n.º 13.

Tabela n.º 13 - Teste ao coeficiente de correlação de Pearson entre a IT e o DI

IT	DI	
	Correlação de Pearson	- 0,523**
	Sig. (2 extremidades)	0,000

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

O coeficiente de correlação evidencia que a IT se correlaciona de forma moderada e negativa com a IT ($r = -,523$; $p \leq 0,001$). Neste seguimento, pela análise da Figura n.º 11, constante no Apêndice O, constata-se que a IT é maior nos oficiais do SEN ($\bar{x} = 2,93$) e menor nos oficiais do QP ($\bar{x} = 2,21$), e o DI diminui do grupo dos oficiais QP ($\bar{x} = 3,81$) para os oficiais do SEN ($\bar{x} = 3,66$). O mesmo pode ser verificado na Figura n.º 12 do Apêndice O, em que a medida que a IT vai diminuindo do grupo dos oficiais subalternos ($\bar{x} = 2,34$) para os oficiais superiores ($\bar{x} = 2,12$), o DI vai aumentando de $\bar{x} = 3,75$ nos oficiais subalternos, para $\bar{x} = 4,04$ nos oficiais superiores, permitindo concluir que quanto menor for

a intenção de *turnover*, maior é o desempenho dos oficiais. Desta forma, tendo em conta o teste e a análise realizada, confirma-se a H2.

H3 – A IT é mediadora da relação entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV

Para Abbad e Torres (2002, p.21): “o conceito de mediação implica suposição de relacionamentos entre as variáveis envolvidas”. Para testar a mediação, utilizou-se técnica da análise dos caminhos, inicialmente desenvolvida por Judd e Kenny (1981) e que foi melhorada por Baron e Kenny (1986). Assim, conforme a figura seguinte, procurou-se investigar em que medida a IT faz a mediação entre a SPGRH e o DI.

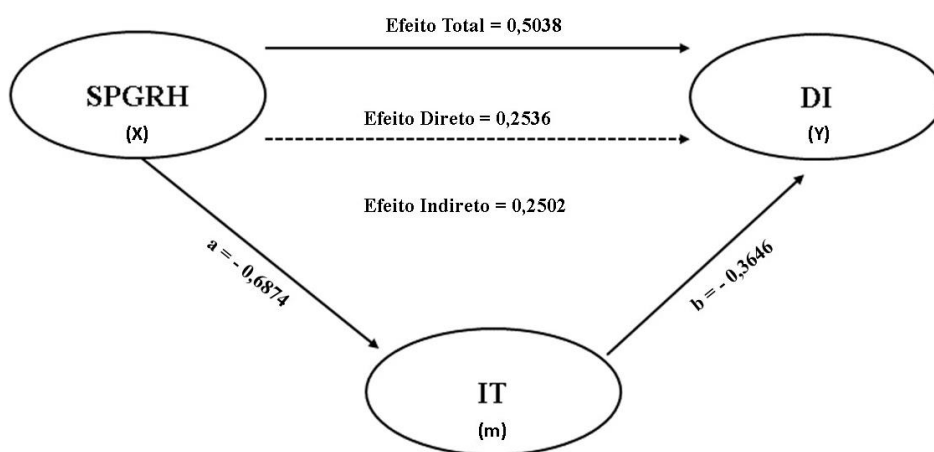


Figura n.º 5 - Efeito da mediação da IT na relação entre a SPGRH e o DI

Fonte: Elaboração própria

Constatou-se que, o efeito da mediação²⁶ (efeito indireto) é significativo, $b = 0.253$ (95% BCa²⁷ Intervalo de confiança [0,1064; 0,4128]).

Deste modo, conclui-se que a variável IT mediou cerca de 49,78% da relação entre a SPGRH com o DI, confirmando-se assim a H3.

H4 - Existe uma associação positiva entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV.

Após verificado os pressupostos para efetuar o teste ao coeficiente de correlação de Pearson, a tabela seguinte ilustra o valor absoluto da referida associação:

²⁶ Parâmetros não standardizados

²⁷ O intervalo de confiança *Bias-corrected and accelerated* (BCa) foi estimado pela técnica do *Bootstrapping*.

Tabela n.º 14 - Teste ao coeficiente de correlação entre SPGRH e o DI

	DI	
SPGRH	Correlação de Pearson	0,427**
	Sig. (2 extremidades)	0,000

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Concluiu-se que a SPGRH correlaciona-se de forma fraca e positiva com o DI ($r = -0,523$), e que apesar de a correlação ser considerada fraca, a mesma é significativa ($p \leq 0,001$).

Relacionando as variáveis em estudo com o tipo de Vínculo, verifica-se na Figura n.º 13 do Apêndice O, que a SPGRH diminui do grupo dos oficiais QP ($\bar{x} = 3,15$), para os oficiais do SEN ($\bar{x} = 2,86$), e que o DI ($\bar{x} = 3,81$) também diminui de $\bar{x} = 3,81$, para os oficiais QP, para $\bar{x} = 3,66$ oficiais do SEN. Tendo em conta a categoria, observa-se na Figura n.º 14 do Apêndice O, que a SPGRH vai aumentando no grupo de oficiais subalternos ($\bar{x} = 3,02$) para os oficiais superiores ($\bar{x} = 3,51$), e que o DI aumenta de $\bar{x} = 3,75$, nos oficiais subalternos, para $\bar{x} = 4,04$, nos oficiais superiores.

Neste sentido, o teste das correlações de Pearson e a análise efetuada das figuras do Apêndice O, corroboram a H4 deste RCFTIA, e permitem afirmar que quanto maiores forem os índices de SPGRH, maior serão os níveis de DI dos oficiais das FACV.

4.3. Triangulação e discussão dos resultados

Segundo Yin (2010), a triangulação de dados garante a validade dos construtos, dado que o uso de múltiplas fontes de evidência no estudo de caso permite que o investigador aborde uma maior variedade de aspetos da realidade, desenvolvendo assim linhas convergentes de investigação. Deste modo, as conclusões obtidas são mais robustas e convincentes, quando fundamentadas com diversas fontes de informação.

Neste sentido, optou-se por utilizar a estratégia de triangulação concomitante, em que tanto os dados qualitativos como os quantitativos são comparados (Creswell, 2009). Assim, após analisar o conteúdo das entrevistas e de realizar análises estatísticas ao questionário, e tendo em conta o modelo de análise delineado, foi possível identificar algumas linhas convergentes na investigação e chegar a algumas conclusões, conforme a literatura estudada.

Numa primeira análise, identificou-se por intermédio das entrevistas que o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a gestão de carreiras, a avaliação de desempenho, e o sistema de compensação e recompensas, são as cinco PGRH mais

valorizadas nas FACV. Este resultado corrobora a literatura consultada, e está mais próximo das 4 melhores práticas de Paauwe e Boselie (2005), do que das 7 melhores práticas de Pfeffer (1998). Contudo, uma vez que as FACV são uma instituição pública, esperava-se que este resultado estivesse mais próximo das melhores práticas de Pfeffer (1998), que se baseiam no alto comprometimento e são as mais recomendadas para as instituições públicas.

Verificou-se também que as PGRH mais valorizadas são igualmente as mais eficazes, e que as PGRH menos eficazes, (acolhimento, integração e socialização, a gestão do clima organizacional, a comunicação e partilha de informações e a retenção de talento), estão diretamente relacionadas com o DI (Ciobanu & Lanzaroi, 2019) e com a IT (Cesário & Magalhães, 2016). Uma vez que estas PGRH não foram percecionadas no questionário, mas por serem consideradas menos eficazes e devido à associação destas PGRH ao DI e à IT, esperavam-se índices de DI mais baixos, e de IT mais elevados. Contudo, esta associação não foi validada pelos resultados do questionário, porém, pode ser explicado com base na literatura, já que 78,7% da nossa amostra é constituída por oficiais do QP, e a certeza de que o emprego é estável é um fator que faz com que haja um maior envolvimento dos oficiais com a Instituição, aumentando assim os níveis de desempenho (Pfeffer, 1998), e reduzindo a IT (Latorre et al., 2016).

Relativamente aos desafios quanto à GRH nas FACV, observou-se a existência de linhas convergentes entre as perceções dos entrevistados e alguns itens do questionário. Os dois maiores desafios que foram identificados são a falta de pessoal especializado e qualificado, e a falta de recursos humanos face às missões atribuídas.

O primeiro desafio está relacionado com a PGRH de formação e desenvolvimento. A formação e o desenvolvimento são a segunda dimensão da SPGRH, que evidencia melhores níveis de satisfação ($\bar{x} = 3,23$; $\sigma = 0,75$). Neste seguimento, o Item_7 do questionário (Quanto à adequação da formação, às competências que necessito para o desempenho das minhas funções...) e o Item_10 (Quanto à formação que tenho recebido pelas FACV...) são dos itens que evidenciam maiores níveis de satisfação. Este facto pode ser explicado pelos acordos de cooperação para a formação de oficiais das FA, que Cabo Verde possuiu com vários países, nomeadamente, Angola, Brasil, China, Estados Unidos da América, Espanha, França, Portugal, Luxemburgo e Senegal, que muito têm contribuído para a formação do capital humano nas FACV.

Contudo, verificou-se um nível de satisfação relativamente baixo no Item_8 (Quanto ao apoio ou incentivo que tenho recebido para o aumento das minhas qualificações académicas...), tendo em conta que um dos requisitos para o ingresso na carreira de oficiais

dos QP é possuir uma formação que confira grau de licenciatura²⁸, pela análise da amostra, verifica-se que 60,6% dos oficiais possuem o grau de licenciatura, 25,5 % dos oficiais possuem o grau de mestre e não foi observado nenhum oficial com grau de doutoramento.

Conclui-se neste ponto que a falta de pessoal qualificado e especializado é uma realidade mais presente nas classes de sargentos e praças, e que os acordos de cooperação para a formação de oficiais tem sido uma mais-valia para as FACV, porém, as FACV não têm incentivado os seus oficiais a aumentarem as suas qualificações académicas.

Quanto à falta de recursos humanos constata-se que é um problema que abrange a categoria de oficiais e que origina outro problema que é a falta de equilíbrio entre posto, área de formação e função, no quadro orgânico de pessoal. Uma vez que as FACV possuem apenas 30 oficiais superiores nas suas fileiras, há muitos oficiais subalternos e capitães que são nomeados para desempenharem funções superiores. Sendo que estas nomeações são feitas por escolha, alguns entrevistados sugerem a criação de um manual ou regulamento para a análise e descrição de funções, e mais transparência para as promoções e seleção de oficiais por mérito. Este facto é sustentado com os resultados do questionário, visto que o item 3 (Quanto aos métodos usados na seleção de oficiais para o desempenho de funções nas FACV...) é dos itens que apresentam maiores níveis de insatisfação ($\bar{x} = 2,72$; $\sigma = 0,955$).

Após verificar que, em geral, os oficiais das FACV apresentam um nível moderado de SPGRH ($\bar{x} = 3,125$; $\sigma = 0,64$), e estão mais satisfeitos com a gestão de carreiras ($\bar{x} = 3,29$; $\sigma = 0,76$), com a formação e desenvolvimento ($\bar{x} = 3,23$; $\sigma = 0,75$) e a avaliação de desempenho ($\bar{x} = 3,19$; $\sigma = 0,86$), e menos satisfeitos com o recrutamento e seleção ($\bar{x} = 3,05$; $\sigma = 0,72$), e com o sistema de compensação e recompensas ($\bar{x} = 2,86$; $\sigma = 0,64$). Houve concordância por parte dos entrevistados que a satisfação dos trabalhadores é muito importante, uma vez que trabalhadores satisfeitos apresentam melhores níveis de desempenho, no entanto, a satisfação pode ser melhorada se for exercida uma liderança preocupada com os aspetos das relações humanas, na medida que promove um ambiente positivo e saudável para trabalhar. Estes fatores, na opinião de Ciobanu e Lazaroiu (2019) e de Blom et al. (2020), melhoram os níveis de satisfação profissional dos funcionários, reduzem a intenção de abandonar o trabalho de forma voluntária e permitem alcançar melhores níveis de desempenho individual e organizacional.

O sistema de remuneração e recompensas é a dimensão da SPGRH que mais gera insatisfação nos oficiais das FACV, e que está correlacionada de forma moderada e negativa

²⁸ Conforme artigo 216º do Estatuto dos Militares de 2020.

com a IT ($r = -.419$; $p \leq 0,001$). O Item_19 (Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face ao praticado em outras instituições, para funções idênticas...), e o Item_20 (Quanto às regalias (não monetárias) que tenho...), são os itens que apresentam maiores níveis de insatisfação, e na opinião dos entrevistados, é necessário motivar os militares com melhores salários, com mais oportunidades de promoção e desenvolvimento e ainda valorizar e recompensar as competências individuais através de condecorações e louvores. As melhorias identificadas pelos entrevistados corroboram a literatura consultada, em que na perspetiva de Pfeffer (1998), existe uma relação entre a remuneração, a satisfação profissional e a qualidade da força de trabalho, mas que a satisfação profissional não consiste apenas em salários e benefícios, mas também em formação e desenvolvimento, e apoio de colegas e supervisores (Zheng & Siu, 2009). Além disso, o reconhecimento não monetário e recompensas justas, promovem melhores níveis de desempenho individual e de retenção dos funcionários (Armstrong & Brown, 2006).

De ressaltar que, segundo a Proposta de Lei que concede autorização legislativa ao Governo para aprovar um novo Estado dos Militares²⁹, as principais críticas ao Estatuto dos Militares de 2012 é que muitas das alterações introduzidas não surtiram os efeitos pretendidos, que outras não foram regulamentadas por dificuldades diversas, e que se denotou um conjunto de restrições ao desenvolvimento das carreiras dos militares, sem contribuir para a resolução dos principais reivindicações dos militares, nomeadamente no que respeita a direitos, a uma melhoria na gestão das carreiras e principalmente na recuperação da capacidade financeira dos militares. Nesta ótica, o novo Estatuto Militar de 2020, tem como objetivo: redefinir toda a matéria concernente à condição militar, designadamente as questões de desenvolvimento da carreira, remuneratórias e da avaliação de desempenho. Contudo, as progressões e promoções nas FACV bem como a atualização salarial que foi no Boletim Oficial, foram suspensas pelo Governo³⁰ devido à situação sanitária e económica provocada pela pandemia do Coronavírus.

Assim, conclui-se que o Estatuto dos Militares de 2020, veio introduzir alterações significativas e materializou importantes ganhos, contudo, à semelhança do anterior estatuto, não conseguiu atender às principais reivindicações dos militares, facto suportado tanto pelos resultados das entrevistas, como pelos resultados do questionário realizado.

²⁹ Publicado no Boletim Oficial I Série Número 88 de 12 de agosto de 2019.

³⁰ Conforme o jornal eletrónico: <http://paicv.cv/militares-insatisfeitos-com-a-suspensao-de-promoco-es-e-progressoes-nas-fa/>

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo conclusivo, pretende analisar o cumprimento dos objetivos da investigação, enfatizando o novo conhecimento produzido em resposta às questões da investigação, e por fim, expor as limitações encontradas durante a elaboração do RFCTIA, bem como sugestões e recomendações para investigações futuras.

Com base no que foi apresentado nos capítulos anteriores, ressalve-se o caráter estratégico que a GRH possui nas organizações. Deste modo, é necessário potenciar e criar sinergias entre as PGRH implementadas, em virtude de alcançar melhores níveis de comprometimento, motivação, satisfação profissional, retenção dos recursos humanos, e consequentemente melhores níveis de desempenho organizacional e individual.

Nesta perspetiva, as FACV têm introduzido melhorias na sua GRH, principalmente com a entrada em vigor do Estatuto dos Militares em 2020. Os principais problemas que este diploma legal pretendeu resolver, dizem respeito à gestão e o desenvolvimento nas carreiras, com a remuneração dos militares, cuja tabela salarial foi instituída em 1997 e desde essa altura não sofreu nenhuma alteração, e o insuficiente sistema de avaliação de desempenho que estão desajustadas da realidade social e organizacional.

As opções metodológicas permitiram investigar em profundidade os objetivos propostos, no sentido de arranjar instrumentos que nos capacitem a responder às questões de investigação.

Começando pela **PD1: “Quais são as PGRH mais valorizadas pelas FACV?”**, é possível responder que as PGRH mais valorizadas são: o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a gestão de carreiras, a avaliação de desempenho, e o sistema de compensação e recompensas.

Relativamente à **PD2: “Qual é a relação entre a SPGRH e a IT nos oficiais das FACV?”**, pela análise dos resultados conclui-se que existe uma relação negativa e significativa entre a SPGRH e a IT. Relativamente às correlações entre a SPGRH e a IT, seriam esperadas, com base na revisão de literatura efetuada, negativas e significativas. A H1 foi confirmada no sentido em que a SPGRH correlaciona-se de forma moderada e negativa com a IT. Do mesmo modo, verificou-se que todas as dimensões da SPGRH estão correlacionadas de forma negativa e significativa com a IT. As correlações são mais fortes nas dimensões GC e a FD. Nesta perspetiva, uma vez que as dimensões da SPGRH que

evidenciam maiores níveis de satisfação são a GC e a FD, conclui-se neste ponto que a GC e a FD são as PGRH que mais contribuem para reduzir a intenção de abandonar as fileiras das FACV.

Quanto às PGRH que mais contribuem para aumentar a IT, tendo em conta que os oficiais das FACV estão menos satisfeitos com o RS, e com o SCR, constata-se que existe uma correlação fraca entre o RS e a IT, e uma correlação moderada entre a SCR e a IT, permitindo concluir que a dimensão da SPGRH que mais contribui para aumentar a IT nos oficiais das FACV é o SCR. Quanto à comparação destas associações, conclui-se que a FD e a GC explicam em média 50,52 % da variação da IT, e que o SCR explica em média 17,55% da variação da IT.

Em suma, existe uma relação negativa e significativa entre a SPGRH e a IT nos oficiais das FACV, as dimensões da SPGRH que mais contribuem para reduzir a IT nos oficiais das FACV são a GC e a FD, e a dimensão que gera mais insatisfação e que mais contribui para aumentar a IT nos oficiais das FACV é o SCR.

No que concerne à **PD3: “Qual é a relação existente entre a IT e o DI dos oficiais das FACV?”**, uma vez que os resultados do inquérito por questionário evidenciam que a IT dos oficiais das FACV é baixa e que o DI é considerado bom, a correlação moderada, negativa e significativa entre as variáveis em análise, evidencia o carácter inverso entre estas mesmas variáveis.

A análise das médias apresentadas para as escalas de IT e de DI, por tipo de vínculo, revela que os oficiais do QP, apresentam menores índices de IT e índices de DI mais elevados que os oficiais que apresentam um tipo de vínculo, considerado temporário, como é o caso do SEN. Os níveis de IT mais elevados, destacam-se nos oficiais do SEN, em que o DI destes, também se destacou por ser o mais baixo. A mesma relação inversa, evidenciou-se na comparação da IT e do DI por categoria dos oficiais. Os oficiais superiores são o grupo que apresentam níveis de DI mais elevados, e de IT mais reduzidos. Paralelamente a este cenário, os oficiais subalternos são o grupo onde sobressai o menor índice de DI, contudo, a IT mais elevada. Com base no que foi apresentado, conclui-se que a IT e o DI, possuem uma relação inversa nos oficiais das FACV, e que a mesma é significativa, permitindo concluir que quanto maior forem os níveis de DI, menor será a IT dos oficiais das FACV.

Tendo em conta a **PD4: “Qual é o papel da IT, na relação entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV?”**, os dados obtidos nas análises de mediação indicaram que a IT medeia parcialmente a relação entre a SPGRH e o DI, contribuindo para 49,78%, respetivamente, da variância no DI. Sendo que, em geral os oficiais das FACV demonstram

um nível moderado de SPGRH, uma IT considerada baixa e níveis de DI considerados de bons, fica evidente que quanto maior a SPGRH, maior é o DI e consequentemente menor será a IT.

Este resultado reforça a ideia de que as PGRH possuem um grande potencial nas FACV e que devem ser incluídas no combate à IT, reforçando assim a importância para a instituição de contar com trabalhadores satisfeitos.

Relativamente à **PD5: “Qual é a relação entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV?”**, é indubitável que a satisfação profissional é um fator extremamente importante para as FACV, na medida em que oficiais satisfeitos têm maiores níveis de produtividade, focam-se nas pessoas procurando fomentar um clima positivo para o trabalho e esforçam-se em serem inovadores na resolução de problemas.

Os valores médios da SPGRH e do DI, indicam que, em geral, os oficiais das FACV estão moderadamente satisfeitos com as PGRH da instituição e que possuem um nível de DI considerado bom. Os resultados do teste de correlações entre as variáveis em estudo, indicam que existe uma relação positiva e significativa entre a SPGRH e o DI. A correlação encontrada, possui uma intensidade fraca, contudo significativa, sendo que a análise das médias das variáveis por tipo de vínculo e por categorias, uma vez mais, permitem reforçar que quanto maior é a SPGRH maior é o DI dos oficiais das FACV.

Foram detetadas diferenças estatísticas significativas na SPGRH, em que os oficiais superiores estão significativamente mais satisfeitos que os oficiais subalternos. Verifica-se que, igualmente à SPGRH, o DI apresenta níveis mais elevados na categoria de oficiais superiores, permitindo concluir que a medida que os oficiais vão progredindo na carreira e adquirem mais conhecimentos através da experiência e dos programas de formação e desenvolvimento, os níveis de SPGRH vão aumentando e consequentemente o DI também aumenta.

Ressalte-se ainda que o tipo de vínculo dos oficiais com as FACV, também influencia na SPGRH e no DI dos oficiais. Constatou-se que os oficiais do QP são o grupo que evidencia maior grau de SPGRH e de DI. Por outro lado, os oficiais do SEN são o grupo que evidencia menores níveis de SPGRH e de DI, o que permite concluir que o sentimento que o emprego é estável por parte dos oficiais do QP, é um fator que faz com que haja maior envolvimento e satisfação profissional, aumentando assim os níveis de desempenho.

Desta forma, após a apresentação das respostas às PD, considera-se possível dar resposta à **PP: “Qual é o impacto das PGRH nos oficiais das FACV?”**. A presente investigação confirmou a existência de uma relação significativa entre as PGRH

desenvolvidas nas FACV e os comportamentos, e atitudes dos seus oficiais, tal como refere o modelo de Paauwe e Richardson (1997).

Para compreender o impacto das PGRH, foram percecionadas três variáveis em contexto de trabalho, nomeadamente a SPGRH, a IT e o DI. Os resultados indicam que, em geral, os oficiais das FACV estão moderadamente satisfeitos com as PGRH, demonstram bom desempenho das suas funções e não perspetivam abandonar voluntariamente a instituição. Confirmou-se a existência de uma relação positiva e significativa entre a SPGRH e o DI, e uma relação negativa e significativa entre a SPGRH e a IT, e entre a IT e o DI. O efeito mediador da IT na relação entre a SPGRH e o DI, corrobora a inferência que, quanto maior forem os níveis de SPGRH, maiores serão os índices de DI e consequentemente menor será a IT dos oficiais das FACV.

A triangulação dos dados recolhidos pelas entrevistas e pelo questionário, permitiu detetar linhas convergentes na investigação. Primeiramente que a falta de pessoal qualificado e especializado é uma realidade que não se aplica muito aos oficiais, uma vez que os acordos de cooperação para a formação de oficiais são uma mais-valia para as FACV, porém, as FACV não têm incentivado, da melhor forma, os seus oficiais a aumentarem as suas qualificações académicas.

Quanto à falta de recursos humanos, este origina problemas de falta de equilíbrio entre postos, área de formação e função no quadro orgânico de pessoal. Um fator que tem provocado insatisfação nos oficiais das FACV, é a seleção de oficiais para desempenhar funções superiores. As nomeações por escolha, tem causado insatisfação nos oficiais das FACV, por não haver regulamentos para a análise e descrição de funções, o que origina nos oficiais das FACV, a perceção de falta de transparência para as promoções e seleções de oficiais por mérito.

Concluiu-se que as dimensões da SPGRH que mais contribuem para reduzir a IT nos oficiais das FACV são a GC e a FD, e a dimensão que gera mais insatisfação e que mais contribui para aumentar a IT nos oficiais das FACV é o SCR.

O SCR é a dimensão que apresenta a segunda correlação mais forte com a SPGRH, cujos níveis de insatisfação relativamente à adequação do salário praticado nas FACV comparado com outras instituições, como a Polícia Nacional, e as regalias não monetárias que estão associados à profissão militar, são os mais elevados do questionário.

Com base no que foi apresentado, pode-se afirmar que as PGRH têm um impacto profundo nas atitudes e comportamentos dos seus oficiais. O impacto é mais significativo para as práticas de SCR e GC, que são respetivamente, as práticas que apresentam maiores

níveis de insatisfação (SCR) e de satisfação (GC), e que foram alvo de importantes melhorias constantes no Estatuto dos Militares de 2020. Em geral, os oficiais das FACV estão satisfeitos com a sua evolução na carreira, contudo, as alterações legislativas que foram introduzidas, com a aprovação do novo Estatuto dos Militares, ainda não conseguiram atender as principais reivindicações dos militares. Face às relações encontradas entre as variáveis em estudo, considera-se de extrema importância para as FACV, apostar no reajuste de PGRH, motivar os militares com melhores salários, com mais oportunidades de promoção, formação e desenvolvimento, valorizar e recompensar as competências e os desempenhos individuais através de condecorações e louvores e demais recompensas não monetárias.

A realização do presente RCFTIA, permitiu validar as hipóteses formuladas no início da investigação, e responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida, pelo que se considera que todos os objetivos propostos foram conseguidos. Todavia, foram identificadas algumas limitações, nomeadamente, o facto de existirem poucos estudos em Cabo Verde sobre as PGRH e sobre as FACV, o facto de não ter tido acesso ao contacto de correio eletrónico de todos os oficiais no ativo e não ter enviado o questionário a todos os oficiais das FACV, e assim possuir uma amostra mais representativa da população. Por fim, considera-se o limite de páginas um condicionamento, tendo em conta a metodologia adotada neste estudo.

Também foi possível identificar eixos de investigação para futuras investigações, uma vez que todas as dimensões da SPGRH demonstraram que tem um impacto significativo no desempenho dos oficiais, recomenda-se a sua análise efetuada individualmente e com maior profundidade, tendo em conta as lacunas e principais reivindicações dos oficiais.

Considera-se importante, para verificar a evolução das relações entre as variáveis neste estudo, ao longo do tempo, a realização de estudos longitudinais com base no modelo desta investigação. Sugere-se adicionalmente que investigações futuras considerem outras variáveis em contexto de trabalho, nomeadamente a motivação, o comprometimento, a inteligência emocional e o clima organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G., & Torres, C. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos Em Psicologia Natal*, 7, 19–29.
- Academia Militar [AM] (2016). *NEP 522/1ª/20JAN16/AM: Normas para a redação de trabalhos de investigação na Academia Militar*. Lisboa: AM.
- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007–1027.
- Allan, B. A., Duffy, R. D., & Collisson, B. (2018). Helping others increases meaningful work: evidence from three experiments. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 155–165. <https://doi.org/10.1037/cou0000228>
- Alves, M. (2015). *Práticas de gestão de recursos humanos e motivação profissional: Estudo de caso da Administração Pública Cabo Verdiana*. [Tese de Doutoramento em Gestão de Recursos Humanos, Repositório da Universidade Portucalense]. <http://hdl.handle.net/11328/1579>
- American Psychological Association [APA] (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). Washington, D.C.: APA.
- Amponsah-Tawiah, K., & Mensah, J. (2016). Occupational Health and Safety and Organizational Commitment: Evidence from the Ghanaian Mining Industry. *Safety and Health at Work*, 7(3), 225–230. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.01.002>
- Armstrong, M., & Brown, D. (2006). *Strategic reward - Making it happen*. (K. Page (ed.); 10th ed.).
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53.
- Badea, D., Mihaiu, N., & Iancu, D. (2015). Analysis of Human Resource Management in

- The Military Organization from The Perspective of Peter Drucker's Vision. *Management and Economics*, 78(2), 198–202.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587–597.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Blom, R., Kruijen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2020). One HRM Fits All? A MetaAnalysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Bordean, I. (2009). Improving Internal Communication, a Tool for Increasing Organizational Performance. *EIRP Proceedings*, 4, 769–775.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2017). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Boxall, O., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. (P. Macmillan (ed.); 3ª Edição).
- Briggs, N. E., & MacCallum, R. C. (2003). Recovery of weak common factors by maximum likelihood and ordinary least squares estimation. *Multivariate Behavioral Research*,

- 38(1), 25–56. https://doi.org/10.1207/S15327906MBR3801_2
- Brito, R. P. de, & Oliveira, L. B. De. (2016). Análise Teórica e Empírica da Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. In: *Encontro Nacional Da ANPAD - EnANPAD*, 13(3), 94–115.
- Bureau, J. S., Mageau, G. A., Morin, A. J. S., Gagné, M., Forest, J., Papachristopoulos, K., Lucas, A., Landry, A. T., & Parenteau, C. (2018). *Promoting Autonomy to Reduce Employee Deviance: The Mediating Role of Identified Motivation*. 13(5), 61–71. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p61>
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. (P. D. Quixote (ed.)).
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 687–732.
- Cesário, F., & Magalhães, S. (2016). Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 40(11), 979–988. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1242609>
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52(10), 1257–1278.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas* (Elsevier (ed.); 3ª Edição).
- Chiu, W. C., Lun, V. M., & Bond, M. H. (2018). *Engaging in Creative Work: The Influences of Personal Value, Autonomy at Work, and National Socialization for Self-Directedness in 50 Nations*. <https://doi.org/10.1177/0022022116651336>
- Ciobanu, A., & Lazaroiu, G. (2019). *An Integrated Psycho-Sociological Perspective on Public Employees' Motivation and Performance*. 10(36), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00036>
- Clemente, L. (2015). *A Satisfação dos Trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O caso de uma Instituição do Ensino Superior Público em Portugal*. [Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto].

- <http://hdl.handle.net/10400.22/5691>
- Compton, M. E., & Meier, K. J. (2016). *Managing social capital and diversity for performance in public organizations*. <https://doi.org/10.1111/padm.12237>
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. (Almedina (ed.); 2ª Edição).
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (Sage (ed.)).
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. (S. Publications (ed.); 2nd ed.).
- Cunha, M., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (Curry (ed.); 6ª Edição).
- Dien, J., Beal, D., & Berg, P. (2005). Optimizing principal components analysis of event-related potential analysis: matrix type, factor loading weighting, extraction, and rotations. *Clin Neurophysiol*, 116, 1808–1825.
- Dokko, G., Wilk, S. L., & Rothbard, N. P. (2009). Unpacking prior experience: how career history affects job performance. *Organization Science*, 20(1), 51–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0357>
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know, where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656–670.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (Sage (ed.)).
- Fred, M. O., & Kinange, U. (2018). Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development. *Management and Economic Journal*, 2(4), 294–301.
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance

- work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37, 209–231. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0155>
- Gibbons, J., & Woock, C. (2007). *Evidence-based Human Resources: A Primer and Summary of Current Literature*. (Conference Board (ed.)). https://wpweb2.tepper.cmu.edu/evite/ebm_conf/conference_bd_HR_paper.pdf
- Gonçalves,
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (Atlas (ed.); 6ª Edição).
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1–24.
- Gould-Williams, J. S. (2016). Managers' motives for investing in HR practices and their implications for public service motivation: a theoretical perspective. *International Journal of Manpower*, 37, 764–776. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2016-0065>
- Grieder, S., & Steiner, M. (2020). Algorithmic Jingle Jungle: A Comparison of Implementations of Principal Axis Factoring and Promax Rotation in R and SPSS. *Assessment. Advance Online Publication*. <https://doi.org/10.1177/107319245819845051>
- Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J., & Keiser, L. (2012). Does my boss's gender matter? Explaining job satisfaction and employee turnover in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 649–673. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jopart/mus004>
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*, in N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds) *Handbook of Qualitative Research*. (Sage (ed.)).
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Gurbuz, S. (2009). Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 21, 200–215. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/08995600802574621>
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180–190.

- Hair, J. F. (2011). Multivariate Data Analysis: An Overview. In *International Encyclopedia of Statistical Science* (pp. 904–907). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2_395
- Hair, J., William, B., Babin, B., & Anderson, R. E. (2009). *Análise multivariada de dados* (Bookman (ed.); 6ª Edição).
- Hartmann, N. N., Rutherford, B. N., Feinberg, R., & Anderson, J. G. (2014). Antecedents of mentoring: Do multi-faceted job satisfaction and affective organizational commitment matter? *Journal of Business Research*, 67(9), 2039–2044.
- Henha, P. N. (2017). A Review of Existing turnover Intention Theoris. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 3(11), 2751–2758.
- Hill, M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário*. (E. Silábo (ed.); 2ª Edição).
- Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S Engineering and Science*, 7(4), 88–103. <https://doi.org/10.18607/es201877599>
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. (Harper (ed.)).
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Ilgen, D. R., & Feldman, J. M. (1983). Performance Appraisal: A Process Focus. *Research in Organizational Behavior*, 5, 141–197.
- Jackson, C. J., & Correia, P. J. (2002). Global job satisfaction and facet description: The moderating role of facet importance. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 1–8.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39, 1199–1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>
- Judd, C., & Kenny, D. (1981). Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables. *Evaluation Review*, 5(5), 602–619.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Bus. Rev*, 70, 71–79.

- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031–2051.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). ‘Intended’ and ‘implemented’ HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 1171–1189.
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40, 227–243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Kirch, J. L., Hongyu, K., Silva, F. de L., & Dias, C. T. dos S. (2017). Análise Fatorial para Avaliação dos Questionários de Satisfação do Curso de Estatística de uma Instituição Federal. *E&S Engineering and Science*, 6(1), 4–13. <https://doi.org/10.18607/es201764748>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: a literature review. *Working Paper Series*, 19, 1–28.
- LaRocco, J. M., Tetrick, L. E., & Meder, D. (1989). Differences in perceptions of work environment conditions, job attitudes, and health beliefs among military physicians, dentists, and nurses. *Military Psychology*, 1, 135–151. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1207/s15327876mp0103_2
- Latorre, Del Rincon, D., & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. (H. Ediciones (ed.)).
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: a test of a mediation model. *European Management Journal*, 34, 328–337. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.05.005>
- Laureano, R. (2013). *Testes de hipóteses com o SPSS*. (Edições Sílabo (ed.); 2ª Edição).
- Lebas, M. (2002). A Conceptual and Operational delineation of Performance, em Neely, A.

- (Ed), Business performance measurement: theory and practice. *Cambridge University Press*, 65–79.
- Limbert, C. (2004). Psychological well-being and job satisfaction amongst military personnel on unaccompanied tours: The impact of perceived social support and coping strategies. *Military Psychology*, 16, 37–51.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. (Rand McNally (ed.); Dunnette). *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Lopes, S., Chambel, M. J., & Oliveira-cruz, F. (2015). *Measuring Job Satisfaction in Portuguese Military Sergeants and Officers : Validation of the Job Descriptive Index and the Job in General Scale*. 27(1), 52–63.
- Lundquist, J. H. (2008). Ethnic and gender satisfaction in the military: The effect of a meritocratic institution. *American Sociological Review*, 73, 477–496. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/000312240807300306>
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement, in the prediction of employee effectiveness: a meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27, 108–120. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.002>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). “Best Practice” Human Resource Management: Perfect Opportunity or Dangerous Illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1104–1124.
- Martinez, M. C., Paraguay, A. B., & Latorre, M. O. (2004). Relação entre satisfação com aspetos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista Saúde Pública*, 38(1), 55–61.
- Matos, J. M. de A. G. de. (2017). *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores numa Unidade Orgânica Pública*. 70–83. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19778/1/Satisfação.pdf>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work

- engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*.
<https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Mostafa, A. M. S. (2017). High-performance HR practices, positive affect and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 32, 163–176.
<https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0177>
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schimit, M. J. (1997). A Theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Muduli, A. (2015). High performance work system, HRD climate and organisational performance: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 239–257. <https://doi.org/10.1108/ejtd-02-2014-0022>
- Mueller, C. W., & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of Behavioral Economics*, 19(3), 321–335.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: what’s next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction to special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 257–262.
- Paranhos, R., Filho, D., Rocha, E., Júnior, J., & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18(42), 384–411.
- Patrick J. Curran, Stephen G. West, & John F. Finch. (1996). The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16–29.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246–1266.
<https://doi.org/10.1080/0958519032000145648>

- Pedrosa, C., & Gama, S. (2004). *Introdução computacional à probabilidade e estatística* (Porto Edit).
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais A Complementaridade do SPSS*. (Edições Sílabo (ed.); 6ª Edição).
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices Of Successful Organizations. *California Manegement Review*, 40(2), 96–123.
- Provdanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. In *Novo Hamburgo: Feevale*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donavan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.4.612>
- Randsley, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39, 540–557. <https://doi.org/doi:10.1002/ejsp.553>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 717–725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Rijo, F., Ramalho, J., Mairos, J., & Paquete, O. (2018). A Retenção Dos Militares Nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, 1, 333–356. <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral* (Gradiva (ed.)).
- Saeed, I., & Rizwan, M. (2014). *The relationship of Turnover intention with job satisfaction , job performance , Leader member exchange , Emotional intelligence and organizational commitment*. 4(2).
- Sanchez, R. P., Bray, R. M., Vincus, A. A., & Bann, C. M. (2004). Predictors of job satisfaction among active duty and reserve/guard personnel in the U.S. military. *Military Psychology*, 16, 19–35. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1207/s15327876mp1601_2

- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2016). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005>
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. (U. L. Editora (ed.)).
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *for business students fi fth edition*.
- Schuler, R. E., & Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, 35–55.
- Seixo, J. M. (2004). *Gestão do Desempenho*. (Lidel (ed.)).
- Silva, C. R. O. (2004). *Metodologia do trabalho científico*. (C. F. de E. T. do Ceará (ed.)).
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha*. (Lidel (ed.)).
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. (Sage (ed.)).
- Su, Z. X., & Wright, P. M. (2012). The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2065–2086.
- Taylor, S. (2002). *People Resourcing: People and Organizations*. (CIPD House. Tessema (ed.)).
- Tessema, M., & Soeters, J. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86–105. <https://doi.org/10.1080/09585190500366532>
- Ubeda, C. L., & Santos, F. C. A. (2007). Staff development and performance appraisal in a Brazilian research center. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 109–125. <https://doi.org/10.1108/14601060710720573>
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human*

- Resource Management Journal*, 25, 62–78. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>
- Van der Klink, J. J., & Van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability – Definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42, 71–79.
- Veth, K. N., Korzilius, H. P. L. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Emans, B. J. M., & De Lange, A. H. (2017). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2777–2808. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340322>
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2012). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. (Saraiva (ed.); 3ª Edição).
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.004>
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219–233.
- Wood, S., & De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employer's manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485–515.
- Wood, S., & Menezes, L. . (1998). High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51, 485–515. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1016941914876>
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409–446.
- Wright, R. W., Brand, R. A., Dunn, W., & Spindler, K. P. (2007). How to write a systematic review. *Clin Orthop Relat Res*, 23(455), 9–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1097/BLO.0b013e31802c9098>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. (SAGE (ed.)).

- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. (Bookman (ed.); 4ª Edição).
- Zaharia, S. (2014). The Perception and Responsibility to Risk in the Military Organization. *National Defense University Publishing House.*, 148–153.
- Zheng, G., & Siu, R. C. S. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561–578. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09596110910967809>.
- Zhong, L. F., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: a cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 823–844. <https://doi.org/10.1002/job.2076>
- Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I., & Rodrigues, P. (2016). Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 69(9), 3380–3387. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.006>

Legislação Consultada

- Constituição da República de Cabo Verde (2010). Lei Constitucional n.º 1/VII/2010. Boletim Oficial, I Serie n.º 17- Quarta Revisão Constitucional.
- Lei n.º 60/IV/92 de 21 de dezembro: Delimita as áreas marítimas de Cabo Verde.
- Ministério de Defesa Nacional (2007). Decreto-Lei n.º 30/2007 de 20 de agosto: Estabelece a Organização e os quadros de pessoal das Forças Armadas. Boletim Oficial, I Serie n.º 31.
- Ministério de Defesa Nacional (2009). Decreto-Lei n.º 51/2009 de 31 de dezembro: Estabelece a macroestrutura, a organização e as normas de funcionamento do MDN. Boletim Oficial, I serie, n.º 45
- Ministério de Defesa Nacional (2011). Resolução n.º 5/2011 de 17 de janeiro: Conceito Estratégico de Defesa e Segurança Nacional. Boletim Oficial, I série, n.º 31
- Ministério de Defesa Nacional (2012). Decreto-Regulamentar n.º 21/2012 de 07 de

dezembro: estabelece as atribuições competências e organização da Guarda Nacional. Boletim Oficial, I Serie n.º 66.

Ministério de Defesa Nacional (2019). Projeto proposta de Lei que concede autorização legislativa ao Governo para aprovar um novo Estado dos Militares. Boletim Oficial, I série, n.º 88.

Ministério de Defesa Nacional (2020). Decreto-Lei n.º 1/2020 de 12 de janeiro: Estatuto dos Militares. Boletim Oficial, I Serie n.º 96.

Sites Consultados

Forças Armadas de Cabo Verde (2020). Guarda Costeira. In Portal das Forças Armadas. Acedido em 13 de maio de 2016 em <http://www.fa.gov.cv/index.php/guarda-costeira>.

Instituto Nacional de Estatística (2015). Anuário de Cabo Verde 2015. Acedido a 12 de abril de 2016 em www.ine.cv.

Ministério de defesa Nacional (2016). In Portal. Disponível em <http://www.defesa.gov.cv/>.

Portal das Forças Armadas de Cabo Verde consultado em www.defesa.gov.cv/index.php/contactos-forcas-armadas

APÊNDICES

APÊNDICE A - CARATERIZAÇÃO DE CABO VERDE

Cabo Verde é um país arquipelágico, situado a aproximadamente 455 Km da costa ocidental da África³¹, possui uma extensão de 4.033Km² e uma área marítima de responsabilidade nacional de 734.265 Km². A população residente é de aproximadamente 560 mil habitantes³², distribuída pelas dez ilhas que compõem o arquipélago, à exceção da ilha de Santa Luzia que é desabitada.

A história indica que Cabo Verde terá sido descoberto em maio de 1460, pelos navegadores, Diogo Gomes e António de Noli, ambos ao serviço do Infante D. Henrique³³. A colonização portuguesa começou logo após a sua descoberta e Cabo Verde foi colónia Portuguesa por aproximadamente 500 anos, e tornou-se independente a 5 de julho de 1975.

Os principais pontos fortes do país dizem respeito: à sua posição geográfica de grande valor estratégico; um conjunto territorial sem conflitos fronteiriços; um sistema democrático consolidado e estabilidade social; uma grande Zona Económica Exclusiva e espaço aéreo; população homogénea sob o ponto de vista linguístico, étnico, religioso e com um grau de escolaridade considerável; grandes comunidades espalhadas pelo mundo, o que privilegia as relações com os países de acolhimento; facilidade nas relações económicas com a Europa e com os Estados Unidos da América (Alves, 2015).

Como vulnerabilidades, a economia Cabo-verdiana é muito dependente do exterior, sendo o turismo a atividade que mais contribui para o PIB dada a reduzida população, com a agravante de estar dispersa pelas ilhas do arquipélago; a reduzida superfície terrestre, agravada pelo facto da insularidade dificultar a coesão, a ligação e o exercício do poder; o mercado interno muito limitado resultando numa elevada dependência dos mercados externos tanto para as exportações como para as importações; escassez de recursos naturais; a elevada dependência de capitais externos (ajuda externa e remessas dos emigrantes).

³¹ Consultar Anexo A.

³² Anuário Estatístico – Cabo Verde 2018. Consultado em [<http://ine.cv/publicacoes/anuario-estatistico-cabo-verde-2018/>] em 05 de fevereiro de 2021.

³³ Geografia de Cabo Verde. Consultado em [<https://www.governo.cv/o-arquipelago/geografia/>] em 05 de fevereiro de 2021.

APÊNDICE B - PEDIDO DE COLABORAÇÃO DAS FACV

Exmo. Sr. Chefe de Estado-Maior das Forças Armadas de Cabo Verde

Major-General Anildo Emanuel da Graça Moraes

Excelência,

Aspirante Júnior António Monteiro do Rosário, militar das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV), atualmente em formação na Academia Militar em Portugal, vem respeitosamente, expor a requerer a V. Exa o seguinte pedido:

Encontro-me a frequentar o 5º ano curricular do curso de Mestrado Integrado em Administração Militar e neste âmbito, estou a realizar o Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinada ao tema “O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na satisfação profissional, intenção de *turnover* e no desempenho individual. Estudo de caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde”.

Tendo em conta que os recursos humanos são considerados o maior ativo que as Instituições Militares podem possuir para cumprirem as suas missões, o estudo das Práticas de Gestão de Recurso Humanos (PGRH) reverte-se de especial importância para as FACV. Neste sentido, face às alterações legislativas e as melhorias que foram introduzidas, para que as FACV possam dar continuidade à excelência no cumprimento da sua missão constitucional, o nível de satisfação dos seus oficiais, não pode ser subestimado por ser um importante preditor de intenção de saída das fileiras das Forças Armadas, absentismo, bem-estar psicológico e comportamento de cidadania organizacional dos militares. Face ao exposto, venho solicitar a autorização de V. Exa. para a realização deste estudo e recolher dados através de inquéritos por questionário e por entrevista junto aos oficiais das FACV, durante o mês de fevereiro de 2021.

O objetivo deste estudo será de medir os níveis de satisfação com as PGRH mais valorizadas nas FACV, e verificar qual é a relação existente entre a satisfação com estas PGRH, a intenção de *turnover* e o desempenho individual dos oficiais das FACV.

Informo-lhe ainda que este Trabalho de Investigação Aplicada será utilizado somente para fins académicos, materializando a dissertação para obtenção do grau de mestre em Ciências Militares, sendo que me comprometo a divulgar-lhe os resultados do estudo e/ou garantir confidencialidade caso solicitado pela V.Exa.

Certo da vossa melhor atenção para este pedido e aguardando uma resposta positiva,

Apresento os meus melhores cumprimentos.

Asp Of AdMil Júnior Rosário

APÊNDICE C - CARTA DE APRESENTAÇÃO E PEDIDO DE ENTREVISTA

Excelência,

Sou o Aspirante Aluno Júnior António Monteiro do Rosário, da República de Cabo Verde, estou a frequentar o último ano do ciclo de estudos integrado conferente do Grau de Mestre em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar, na Academia Militar de Portugal, no domínio da Cooperação Técnico – Militar entre Cabo Verde e Portugal.

No âmbito do tirocínio para oficiais na Academia Militar, encontro-me a realizar o Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do Grau de Mestre. Este trabalho encontra-se subordinado ao tema **“O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na satisfação profissional, intenção de *turnover* e no desempenho individual. Estudo de caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde”**, sob a orientação da Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes.

Tendo em conta que os recursos humanos são considerados o maior ativo que as Instituições Militares podem possuir para cumprirem as suas missões, o estudo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, reverte-se de especial importância para as FACV. Neste sentido, face às alterações legislativas e as melhorias que foram introduzidas, para que as FACV possam dar continuidade à excelência no cumprimento de sua missão constitucional, o nível de satisfação dos seus oficiais, não pode ser subestimado por ser um importante preditor de intenção de saída das fileiras das Forças Armadas, absentismo, bem-estar psicológico e comportamento de cidadania organizacional dos militares.

Face ao exposto, a participação de V. Ex.^a é crucial. Portanto, venho por intermédio do presente email solicitar a V. Ex.^a que se digne conceder-me a entrevista ou, autorização para lhe enviar o Guião da Entrevista. Necessitaremos ainda da autorização da V. Ex.^a, para a publicação do mesmo no trabalho final.

A entrevista em causa tem objetivos meramente académicos e de análise no contexto e, servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Antecipadamente, muito obrigado pela amabilidade com que acolheu a minha solicitação académica. Grato pela sua colaboração.

Atenciosamente,

Asp Of AdMil Júnior Rosário

APÊNDICE D - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Declaração de Consentimento

Tomei conhecimento que, o aspirante de Administração Militar Júnior do Rosário se encontra a realizar um Trabalho de Investigação Aplicada, no âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares, subordinado ao tema **“O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na satisfação profissional, intenção de *turnover* e no desempenho individual. Estudo de caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde”**, sob a orientação da major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes.

Concordo em participar na entrevista realizado pelo Aspirante Júnior do Rosário, por intermédio de um guião, onde consta um conjunto de perguntas sobre a temática em análise.

Declaro que não irei usufruir de qualquer compensação proveniente da entrevista.

No final do estudo poderei obter os resultados do mesmo, encontrando-se disponível no Repositório Comum da biblioteca da Academia Militar, ou através da solicitação do mesmo ao autor.

Aceito participar na entrevista proposta.

Assinatura: _____

Data: __/__/__

APÊNDICE E - GUIÃO DE ENTREVISTA

Identificação do Entrevistado

Nome Completo:

Cargo/Função:

Posto:

Data:

Local da Entrevista:

As questões que se seguem pretendem saber a sua opinião sobre aspetos relacionados com a Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas de Cabo Verde.

Apenas nos interessa a sua opinião!

Questão 1: Relativamente aos recursos humanos, quais são os desafios que as FACV enfrentam atualmente?

R:

Questão 2: Tendo em conta o Decreto-Legislativo nº 1/2020, que aprova o novo Estatuto dos Militares, os problemas identificados por este diploma legal (gestão e desenvolvimento nas carreiras, a remuneração dos militares e a avaliação de desempenho) ficaram resolvidos?

R:

Questão 3: Indique com um (X), em que medida as seguintes Práticas de Gestão de Recursos Humanos, ocorrem nas FACV. Caso não souber a resposta, indique N/R – Não Responde

- **FREQUÊNCIA** +

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (1- Nunca; 2- Raramente; 3- Às vezes; 4- Muitas vezes; 5- Sempre)		1	2	3	4	5	N/R
3.1	Planeamento de Recursos Humanos						
	Planear a médio e longo prazo, o fluxo de oficiais, perfil, quantidade de trabalho, data de contratação ou ingresso no QP, ou						

	cessação de contratos, quantidade de oficiais a passarem à situação de reserva e de reforma.						
3.2	Análise e Descrição de Funções Descrição das tarefas incluídas no posto de trabalho e das competências exigidas ao oficial.						
3.3	Recrutamento e Seleção Processos de recrutamento, concursos para ingresso na categoria de oficiais, nomeações...						
3.4	Acolhimento, Integração e Socialização Processo de socialização de novos oficiais (ex. entrega de manual de acolhimento, visitas guiadas à Instituição, existência de um tutor, etc.).						
3.5	Formação e Desenvolvimento Ações de formação, existência de um plano de formação anual, cursos de promoção, cursos de qualificação, etc.						
3.6	Gestão de Carreiras Promoção do oficial na carreira ao longo do tempo na Instituição.						
3.7	Avaliação do Desempenho Medição do desempenho individual dos oficiais face aos objetivos da Instituição.						
3.8	Sistema de Compensação e Recompensas Salários, ajudas de custos, abonos, pensões...						
3.9	Retenção de talento Desenvolvimento de um conjunto de iniciativas que evitem o desejo de sair da instituição, por parte dos oficiais, para integrar outras instituições.						
3.10	Gestão do Clima Organizacional Inquéritos de satisfação, obtenção de informações sobre o clima social da Instituição e motivação dos oficiais para o exercício das suas funções.						
3.11	Gestão Administrativa Processamento de salários, levantamento e tratamento da assiduidade, preenchimentos de inquéritos estatísticos, processos de contratação, admissão, cessação, aposentação e outros ligados ao trabalho administrativo.						

3.12	Participação e Envolvimento dos Oficiais Auscultação e participação ativa dos oficiais nos processos de tomada de decisão.						
3.13	Comunicação e partilha de informação Diálogo constante entre serviços, trabalhadores e hierarquias, partilhando saberes e informações						
3.14	Saúde e Segurança no Trabalho Monitorização da saúde dos oficiais, equipamentos de proteção individual e coletiva, promoção da segurança no trabalho, existência e cumprimento de normas de segurança.						
3.15	Ética e Deontologia Desenvolvimento de práticas e normas que regulem a ação e conduta dos oficiais no exercício das suas funções.						
3.16	Justiça e Disciplina Tramitação de processos disciplinares.						
3.17	Outras. Quais?						

Questão 4: Quais são as PGRH que considera serem as mais importantes? (Indique 5 práticas por ordem decrescente de importância)

R:

Questão 5: Quais são as PGRH que considera serem mais eficazes? (Indique 3 práticas)

R:

Questão 6: Quais são as PGRH que considera serem menos eficazes? (Indique 3 práticas)

R:

Questão 7: Existe algum software de gestão administrativa?

R:

Questão 8: Que importância é que atribui à satisfação dos trabalhadores?

R:

Questão 9: Enquanto gestor de recursos humanos das FACV, e face a todas as limitações que atualmente existem na função pública, quais são os fatores que considera serem importantes para aumentar o grau de satisfação dos oficiais?

R:

Questão 10: Para concluir, há algum aspeto que não tenha sido abordado ou que gostasse de salientar, ou desenvolver?

R:

Muito obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE F - MODELO DE ANÁLISE

Quadro n.º 2 - Modelo de Análise

Perguntas Derivadas	Dimensões	Métodos		Questões
		Recolha	Análise	
PD1 - Quais são as PGRH mais valorizadas pelas FACV?	<ul style="list-style-type: none"> - Desafios à GRH nas FACV. -PGRH mais valorizadas nas FACV. - Eficácia das PGRH nas FACV. 	- Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de conteúdo -Análise estatística 	<ul style="list-style-type: none"> - Questão 1 do GE. - Questão 2 do GE. - Questão 3 do GE. - Questão 4 do GE. - Questão 5 do GE. - Questão 6 do GE. - Questão 7 do GE. - Questão 10 do GE.
PD2 - Qual é a relação entre a satisfação com as PGRH e a intenção de <i>turnover</i> nos oficiais das FACV?	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfação Profissional - Intenção de <i>turnover</i> 	- Questionário	-Análise estatística	<ul style="list-style-type: none"> - Parte 2 do Questionário - Parte 3 do Questionário.
PD3 - Qual é a relação existente entre a intenção de <i>turnover</i> e o desempenho individual dos oficiais das FACV?	<ul style="list-style-type: none"> - Intenção de <i>turnover</i> - Desempenho individual 	- Questionário	- Análise estatística	<ul style="list-style-type: none"> - Parte 2 do Questionário - Parte3 do Questionário.
PD4 - Qual é o papel da intenção de turnover, na relação entre a satisfação com as PGRH e o desempenho individual dos oficiais das FACV?	<ul style="list-style-type: none"> - Intenção de <i>turnover</i> Satisfação com as PGRH mais valorizadas nas FACV - Desempenho individual 	- Questionário	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de conteúdo - Análise estatística 	<ul style="list-style-type: none"> - Parte 2 do Questionário - Parte 3 do Questionário. - Parte 4 do Questionário
PD5 - Qual é a relação entre a satisfação com as PGRH e o desempenho individual dos oficiais das FACV?	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação com as PGRH mais valorizadas nas FACV - Desempenho individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Questionário 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de conteúdo - Análise estatística 	<ul style="list-style-type: none"> - Questão 8 do GE. - Questão 9 do GE. - Parte 2 do Questionário - Parte 4 do Questionário

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE G - QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

Quadro n.º 3 - Quadro de análise de conteúdo das respostas das entrevistas

Perguntas derivadas	Perguntas do Guião	Categoria	Citações dos entrevistados
PD1 - Quais são as PGRH mais valorizadas pelas FACV?	<p>Questão 1: Relativamente aos recursos humanos, quais são os desafios que as FACV enfrentam atualmente?</p>	Desafios à GRH nas FACV	<p>“Falta de pessoal qualificado, existe défice de RH em todos os comandos”. (E1)</p> <p>“A falta de um <i>software</i> destinado à gestão administrativa (...) as FA têm o desafio de fazer marketing junto das povoações, para dar a conhecer a lei do serviço militar, assim como dos benefícios e oportunidades dentro das FA (...) fazer uma gestão que vai ao encontro dos interesses da Instituição, tendo sempre em atenção a área de formação de cada militar e tentando respeitar sempre a antiguidade nas classes (...) revisão do quadro orgânico numa perspetiva que vai mais ao encontro da realidade da instituição “. (E2)</p> <p>“(…) a organização e planificação deste setor. Quando digo planejar, refiro-me ao planeamento estratégico na gestão dos recursos humanos (...) a especialização do pessoal nas FA (...) elaboração e aprovação de um manual ou regulamento sobre a descrição de cargos e funções, assim como, de procedimentos administrativos em todas as áreas que tem que ver com a administração do pessoal e dos recursos humanos”. (E3)</p> <p>“(…) escassez a nível de recursos humanos especializados e qualificados”. (E4)</p> <p>“(…) podemos dizer que a nível de quantidade, na prática deparamos com algum défice tendo em conta as missões atribuídas às FACV (...) falta de equilíbrio entre posto, área de formação e a orgânica em vigor atualmente nas FACV (...) é necessário trabalhar uma nova estrutura orgânica que melhor se ajusta às necessidades atuais, necessidade de trabalhar em planos de carreiras, para todas as classes, evitando atrasos de promoções (...) profissionalização das FA de modo a ultrapassar os problemas de falta de recrutamento anualmente”. (E5)</p>
			<p>“Ainda não”. (E1)</p>

	<p>Questão 2: Tendo em conta o Decreto-Legislativo nº 1/2020, que aprova o novo Estatuto dos Militares, os problemas identificados por este diploma legal (gestão e desenvolvimento nas carreiras, a remuneração dos militares e a avaliação de desempenho) ficaram resolvidos?</p>	<p>“Penso que sim, visto que hoje as Forças Armadas têm sido uma Instituição atrativa, pela sua organização e em termos remuneratórios. Já não temos muitos pedidos de abate ao quadro, temos tido sim muitos pedidos para ingresso nos quadros permanentes e em regime de contrato”. (E2)</p> <p>“Nem por isso. Contudo, não deixa de ser é um grande pontapé de saída”. (E3)</p> <p>“Nunca é possível resolver todos os problemas de uma só vez, contudo, acreditamos, que a grande maioria deles ficou resolvido”. (E4)</p> <p>“(…)nem tudo que merecemos o nosso querido país com as suas limitações, pode nos proporcionar(…) falo especificamente de meios e de uma forma particular da remuneração, fazendo um paralelo entre a Polícia Nacional e a remuneração praticada noutras instituições quer publicas ou privadas (...) A nível da avaliação de desempenho, encontra-se em atualização e aprovação um novo sistema de avaliação de desempenho nas FACV, já foi socializado no seio dos efetivos das FACV, posso dizer que se encontra bastante desenvolvido penso que vai trazer melhorias na avaliação de desempenho dos efetivos, contribuindo para o desenvolvimento dos mesmos”. (E5)</p>
	<p>Questão 7: Existe algum software de gestão administrativa?</p>	<p>“Não”. (E1)</p> <p>“Ainda não temos um <i>software</i> de gestão administrativa, mas já estamos a trabalhar para aquisição de um para melhorar a gestão de administração (...)”. (E2)</p> <p>“Não que eu saiba”. (E3)</p> <p>“Ainda não, mas está a ser desenvolvido.” (E4)</p> <p>“Não”. (E5)</p>
	<p>Questão 10: Para concluir, há algum aspeto que não tenha sido abordado ou que gostasse de salientar, ou desenvolver?</p>	<p>“Maior transparência no processo de promoção por mérito, principalmente na seleção por mérito”. (E1)</p> <p>“Não”. (E2)</p> <p>“Para além do que referi na questão anterior, existem outros aspetos fundamentais que confluam em práticas boas para uma melhor gestão dos recursos humanos. Tais como, a aposta na sincronização da liderança institucional e da administração dos recursos humanos. Aquele que, de um certo modo, acaba por influenciar na tomada de decisão, na comunicação e no comportamento das pessoas que pertencem a uma determinada organização. E esta, tem que ver, com a questão da aplicação de métodos analíticos, eficazes e eficientes, para o estudo das necessidades em recursos humanos. Portanto, esta seria um casamento perfeito, e incrementar</p>

			estas duas áreas simultaneamente, concorrem para o sucesso na gestão dos recursos humanos de qualquer organização”. (E3) “Não”. (E4) “Não”. (E5)
	Questão 5: Quais são as PGRH que considera serem mais eficazes? (Indique 3 práticas)	Eficácia das PGRH nas FACV.	“Planeamento de Recursos Humanos; Gestão de Carreiras; Formação e Desenvolvimento”. (E1) “Planeamento de Recursos humanos; Justiça e Disciplina; Sistema de Compensação e Recompensas” (E2) “Recrutamento e Seleção; Gestão de Carreiras; Participação e Envolvimento dos Oficiais” (E3) “Análise e Descrição de Funções; Formação e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho.” (E4) “Formação e Desenvolvimento; Gestão de Carreiras; Avaliação de Desempenho” (E5)
	Questão 6: Quais são as PGRH que considera serem menos eficazes? (Indique 3 práticas)		“Acolhimento, Integração e Socialização; Participação e Envolvimento dos Oficiais; Gestão do Clima Organizacional”. (E1) “Acolhimento, Integração e Socialização; Comunicação e partilha de informações; Saúde e Segurança no Trabalho”. (E2) “Gestão do Clima Organizacional; Comunicação e partilha de informação; Gestão do Clima Organizacional”. (E3) “Sistema de Compensação e Recompensas; Retenção de talento; Gestão do Clima Organizacional”. (E4) “Análise e Descrição de Funções; Acolhimento, Integração e Socialização; Retenção de talento”. (E5)
	Questão 8: Que importância é que atribui à	Satisfação profissional e desempenho dos oficiais das FACV.	“Muito importante”. (E1) “É necessário além de focar nas pessoas, mudar os conceitos culturais que permeiam a Organização e formar líderes que se identificam com a Instituição. É através das lideranças que as pessoas reagem de maneira positiva ou negativa criando o clima organizacional (...) Funcionários motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. Em geral, executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazerem isso (...) Muitas vezes a preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância das relações humanas ficam em segundo plano. A chave da solução do problema motivacional das instituições, de modo geral está no seu diagnóstico e na implementação de medidas que

<p>PD5 - Qual é a relação entre a satisfação com as PGRH e o desempenho individual dos oficiais das FACV?</p>	<p>satisfação dos trabalhadores?</p>	<p>possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física”. (E2)</p> <p>“A satisfação dos trabalhadores traduz-se, efetivamente, no moral e na motivação institucional, ou seja, é o que faz as coisas andar, aumenta significativamente a produtividade, o que expressa a performance global da instituição”. (E3)</p> <p>“É um fator muito importante”. (E4)</p> <p>“Extremamente importante, porque só podemos extrair o melhor dos trabalhadores, se este estiverem satisfeitos, e este é um indicador de fatores que nos faculta dados para maior e melhor assertividade na tomada de decisões”. (E5)</p>
	<p>Questão 9: Enquanto gestor de recursos humanos das FACV, e face a todas as limitações que atualmente existem na função pública, quais são os fatores que considera serem importantes para aumentar o grau de satisfação dos oficiais?</p>	<p>“Promoção, formação, reconhecimento e salário.” (E1)</p> <p>“(…) Acredito que a motivação age como fator que influencia o comportamento do indivíduo nas organizações e entender como se dá o agrupamento dos aspetos relacionados a ela, auxiliam no planeamento e implementação de ações de gestão dos recursos humanos (...) oportunidades de desenvolvimento e de ganhar salários mais alto, além de poder assumir novas responsabilidades e desafios dentro da instituição. Remuneração competitiva geralmente faz os funcionários se sentirem valorizados e lhes dá menos razões para procurar outro lugar para trabalhar. (...) outro fator é a Confiança, talvez por causa da incerteza gerada no ambiente de trabalho nos anos após a recessão. (...) ambiente saudável, porque os locais de trabalho que estão livres de estresse, problemas de moral, assédio e práticas discriminatórias podem criar um ambiente positivo e saudável para todos”. (E2)</p> <p>“Primeiramente, temos que desenvolver um sistema capaz de valorizar as competências individuais. Fazer com que o militar se sinta útil na organização. Em segundo lugar, criar um sistema de gestão de carreiras de forma que o militar se sinta recompensado pelos esforços e contribuição dada à instituição. Evitar sobretudo as injustiças que, muita das vezes são cometidos por meros amadorismos, na administração dos recursos humanos ou na administração do pessoal. E, em terceiro lugar, valorizar as classes menos favorecidas, ou seja, começar a olhar a pirâmide a partir da base. Portanto, esses, no meu entender são fatores importantes para a saúde de qualquer organização. Centrar nas pessoas, tentando resolver os problemas de cada um de forma autêntica”. (E3)</p> <p>“Melhorar o sistema de incentivos/recompensas (condecorações e louvores)”. (E4)</p> <p>“Formação, promoção, remuneração e melhorias nas condições de trabalho”. (E5)</p>

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE H - PGRH MAIS VALORIZADAS NAS FACV

Serve o presente apêndice para demonstrar o percurso metodológico para identificar as PGRH mais valorizadas nas FACV.

Sendo as FACV uma instituição pública, procurou-se abordar a literatura no sentido de fazer o levantamento do estado da arte sobre as PGRH nas instituições públicas, e decidiu-se utilizar o termo PGRH “mais valorizadas” envés de “melhores práticas” uma vez que as melhores práticas são um conjunto de processos e ações de GRH que funcionam de forma universal (Ciobanu & LazaroIU, 2019) e não existe unanimidade entre os investigadores quanto ao número e tipo de PGRH que devem ser incluídas nas melhores práticas (Su & Wright, 2012). Tal como sugere a literatura, as PGRH no setor público devem estar orientadas para as HCWS, nesta perspetiva, a abordagem melhor aceite na literatura é as 7 melhores práticas de Pfeffer (1998). Teve-se como referência a investigação levada a cabo por Clemente (2015), para construir o questionário presente na Questão 3 do GE e as 7 melhores práticas de Pfeffer (para permitir comparação entre as práticas mais valorizadas nas FACV com as melhores práticas identificadas na literatura), e assim perceber as vezes; 4- Muitas vezes; 5- Sempre). Ressalte-se ainda que a PGRH “redução da diferença de *status*”, uma das 7 melhores práticas de Pfeffer, não foi considerada, tendo em conta que as FACV é uma instituição baseada na hierarquia, portanto esta PGRH não se aplica ao presente estudo de caso.

Nesta perspetiva, começou-se por calcular o valor médio para a frequência e para a relevância das PGRH, e tendo em conta que a questão 4 era para indicar 5 PGRH e ordená-los por ordem decrescente de relevância, atribuí-se os seguintes valores para a relevância, conforme o quadro abaixo:

Quadro n.º 4 - Equivalência entre a escala ordinal e a escala numérica

Escala ordinal	1.º	2.º	3.º	4.º	5.º
Escala numérica	5	4	3	2	1

Fonte: Elaboração própria.

Após realizar a transformação acima indicada, calculou-se os valores médios para a valorização das PGRH nas FACV, tal como demonstra a seguinte tabela:

Tabela n.º 15 - Frequência, relevância e valorização das PGRH nas FACV

PGRH	Frequência ³⁴	Relevância ³⁵	Valorização ³⁶
Gestão de Carreiras	4,5	1,8	3,15
Recrutamento e Seleção	4	2	3
Avaliação do Desempenho	4,6	1,2	2,9
Formação e Desenvolvimento	3,75	2	2,875
Sistema de Compensação e Recompensas	4,2	1,4	2,8
Planeamento de Recursos Humanos	4,5	1	2,75
Análise e Descrição de Funções	3,8	1,6	2,7
Justiça e Disciplina	4,4	0,2	2,3
Participação e Envolvimento dos Oficiais	3,2	1	2,1
Saúde e Segurança no Trabalho	3,8	0,2	2
Ética e Deontologia	4	0	2
Gestão Administrativa	4	0	2
Comunicação e Partilha de Informação	3,6	0	1,8
Retenção de talento	3	0	1,5
Acolhimento, Integração e Socialização	2,6	0	1,3
Gestão do Clima Organizacional	2,6	0	1,3

Fonte: Elaboração própria, tendo em conta as respostas as questões 3 e 4 do GE.

Deste modo, tendo em conta os valores médios de frequência e de relevância, os resultados indicam que a **gestão de carreiras, o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a formação e desenvolvimento, e o sistema de compensação e recompensas**, são as 5 PGRH mais valorizadas nas FACV.

³⁴ A média para a frequência, foi calculada tendo em conta as respostas à questão 3 do GE.

³⁵ A média para a relevância, foi calculada tendo em conta as respostas à questão 4 do GE.

³⁶ A valorização resulta da média entre a frequência e a relevância das PGRH.

APÊNDICE I - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Questionário de satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos, intenção de saída e de desempenho individual dos oficiais das FACV.

Este inquérito por questionário é realizado pelo Aspirante Júnior António Monteiro do Rosário, no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada do Curso de Mestrado Integrado em Administração Militar, na Academia Militar de Portugal.

O presente questionário destina-se aos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV), que se encontram no ativo. Pretende-se conhecer o seu grau de satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas nas FACV, a sua intenção de saída das fileiras e o seu grau de desempenho individual.

O sucesso do estudo depende do(a) sr.(a) oficial, pelo que é importante que participe e responda o que pensa.

Os questionários são anónimos e confidenciais, não há respostas certas ou erradas e o seu preenchimento demora aproximadamente 5 minutos.

Obrigado pela sua colaboração!

Parte I – Dados socioprofissionais

1. Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino
2. Posto: ☐ Major-General ☐ Brigadeiro-General/ Comodoro
☐ Coronel/ Capitão-do-Mar ☐ Tenente-Coronel/ Capitão-de-Navio
☐ Major/ Capitão-de-Patrolha ☐ Capitão/ Capitão-Tenente
☐ Primeiro-Tenente ☐ Tenente
☐ Subtenente ☐ Aspirante
3. Arma/ Serviço/ Especialidade: _____
4. Vínculo: ☐ Quadro Permanente ☐ Regime de Contrato

☐ Serviço Efetivo Normal

5. Habilitações Literárias: ☐ Bacharelato ☐ Licenciatura ☐ Mestrado

☐ Doutoramento ☐ Outra

6. Tempo de serviço nas FACV: ☐ < 2 anos ☐ 2-4 anos ☐ 4-6 anos

☐ 6-10 anos ☐ 10-20 anos ☐ > 20 anos

7. Idade: ☐ 19-24 anos ☐ 25-29 anos ☐ 30-34 anos ☐ 35-39 anos

☐ 40-44 anos ☐ 45-49 anos ☐ 50-54 anos ☐ > 54 anos

Parte II – Satisfação com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Por favor, leia cada uma das seguintes afirmações. Face a cada uma delas, indique qual é a sua melhor resposta.

Recrutamento e Seleção						
1-Totalmente Insatisfeito, 2- Insatisfeito, 3- Nem Insatisfeito, Nem Satisfeito, 4- Satisfeito, 5-Totalmente Satisfeito, N/A - Não Aplicável.						
1	Quanto aos métodos utilizados no recrutamento para a carreira de oficiais (concurso público, provas de admissão...), estou...	1	2	3	4	5
2	Quanto à informação obtida durante o processo do concurso estou...	1	2	3	4	5
3	Quanto aos métodos usados na seleção de oficiais para o desempenho de funções nas FACV, estou...	1	2	3	4	5
4	Quanto à ética demonstrada pelos intervenientes no processo de seleção estou...	1	2	3	4	5

Formação e Desenvolvimento						
1-Totalmente Insatisfeito, 2- Insatisfeito, 3- Nem Insatisfeito, Nem Satisfeito, 4- Satisfeito, 5-Totalmente Satisfeito, N/A - Não Aplicável.						
5	Quanto à valorização da formação dos militares, demonstrada por parte das FACV, sinto-me...	1	2	3	4	5
6	Quanto à formação que tenho recebido pelas FACV, sinto-me...	1	2	3	4	5
7	Quanto à adequação da formação, às competências que necessito para o desempenho das minhas funções, sinto-me...	1	2	3	4	5
8	Quanto ao apoio ou incentivo que tenho recebido para o aumento das minhas qualificações académicas, sinto-me...	1	2	3	4	5

Gestão de Carreiras						
1-Totalmente Insatisfeito, 2- Insatisfeito, 3- Nem Insatisfeito, Nem Satisfeito, 4- Satisfeito, 5-Totalmente Satisfeito, N/A - Não Aplicável.						
9	Quanto à evolução na carreira que tive até ao momento, sinto-me...	1	2	3	4	5
10	Quanto à divulgação das oportunidades internas de evolução na carreira, sinto-me ...	1	2	3	4	5
11	Quanto às ofertas de promoção internas disponibilizadas nas FACV, sinto-me...	1	2	3	4	5
12	Quanto à justiça das promoções dos oficiais, sinto-me...	1	2	3	4	5

Avaliação de Desempenho						
1-Totalmente Insatisfeito, 2- Insatisfeito, 3- Nem Insatisfeito, Nem Satisfeito, 4- Satisfeito, 5-Totalmente Satisfeito, N/A - Não Aplicável.						
13	Quanto à informação (feedback) que recebo sobre o meu desempenho, sinto-me...	1	2	3	4	5
14	Quanto à clareza dos critérios de avaliação do meu desempenho, sinto-me...	1	2	3	4	5
15	Quanto ao acompanhamento por parte do meu avaliador para melhorar o meu desempenho, sinto-me...	1	2	3	4	5
16	Quanto à igualdade de tratamento na avaliação de desempenho, estou...	1	2	3	4	5

Sistema de Compensação e Recompensas 1-Totalmente Insatisfeito, 2- Insatisfeito, 3- Nem Insatisfeito, Nem Satisfeito, 4- Satisfeito, 5-Totalmente Satisfeito, N/A - Não Aplicável.						
17	Quanto à remuneração que tenho, sinto-me...	1	2	3	4	5
18	Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face às outras funções nas FACV, sinto-me...	1	2	3	4	5
19	Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face ao praticado em outras instituições, para funções idênticas, sinto-me...	1	2	3	4	5
20	Quanto às regalias (não monetárias) que tenho, sinto-me...	1	2	3	4	5

PARTE III – Intenção de saída

Intenção de saída (1- Nunca; 2- Raramente; 3- Às vezes; 4- Muitas vezes; 5- Sempre)						
21	Com que frequência pensa em deixar o seu emprego atual?	1	2	3	4	5
22	Com que frequência deseja obter outro emprego que possa atender melhor às suas necessidades pessoais?	1	2	3	4	5

1-Insatisfaz Totalmente, 2- Insatisfaz, 3- Nem Insatisfaz, Nem Satisfaz, 4- Satisfaz, 5-Satisfaz Totalmente						
23	Em que medida o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais?	1	2	3	4	5

1-Muito improvável, 2-Improvável, 3-Não Tenho Certeza, 4-Provável, 5-Muito Provável						
24	Qual seria a probabilidade de aceitar outra oferta de emprego se lhe fosse oferecido o mesmo valor de remuneração que afere atualmente?	1	2	3	4	5

PARTE IV – Desempenho Individual

Por favor, leia cada uma das seguintes afirmações. Face a cada uma delas, indique qual a resposta que melhor descreve o seu **desempenho no trabalho durante o ano de 2020**.

Desempenho Individual						
1-Discordo. Totalmente, 2- Discordo em Parte, 3- Não Concordo nem Discordo, 4- Concordo em Parte, 5-Concordo Totalmente						
25	Atingi os objetivos do meu trabalho.	1	2	3	4	5
26	Desempenhei o meu trabalho sem erros.	1	2	3	4	5
37	Tomei as decisões adequadas.	1	2	3	4	5
38	Dediquei-me inteiramente ao trabalho.	1	2	3	4	5
39	Tomei iniciativas.	1	2	3	4	5
30	Assumi responsabilidades.	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE J - VALIDAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente apêndice visa determinar a adequabilidade do questionário, examinando duas características do instrumento de medida, a validade e a fiabilidade.

Segundo Rosado (2017), a validade refere-se ao rigor com que um determinado fenómeno é avaliado, enquanto a fiabilidade diz respeito à estabilidade e consistência dos resultados em diferentes momentos.

Após a elaboração do questionário, foi realizado um teste ao mesmo, em que este foi enviado a 4 oficiais das FACV para o seu preenchimento, tendo como objetivo, identificar eventuais erros ortográficos ou semânticos e problemas de interpretação, tendo-se realizado alguns ajustes conforme as indicações recebidas.

Para testar a validade do questionário, decidiu-se utilizar a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que é uma técnica dentro da análise fatorial, cujo objetivo abrangente é identificar as relações subjacentes entre as variáveis medidas. A AFE é uma técnica estatística que estuda correlações entre um grande número de variáveis agrupando-as em fatores. Essa técnica permite a redução de dados, identificando as variáveis mais representativas ou criando um novo conjunto de variáveis, bem menor que o original (Kirch et al., 2017)

Segundo Hill e Hill, (2016, p. 141), “diz-se que uma medida de uma variável latente é fiável se for consistente”. A consistência interna dos fatores define-se como sendo a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos (Pestana & Gageiro, 2014). Para este efeito, a fiabilidade do questionário será testada pela medida de consistência interna, Alpha de Cronbach, definida por Pestana e Gageiro (2014), como sendo a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica.

Uma vez finalizado o processo de recolha de dados, para analisar a validade e a fiabilidade do questionário, foram realizados os procedimentos estatísticos em três fases (Pressupostos; Validade; e Fiabilidade).

Pressupostos

Para se considerar a adequabilidade dos dados à AFE e à estimação do coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach, deverão ser tidos em conta alguns pressupostos,

nomeadamente a normalidade das distribuições das variáveis, o tamanho da amostra, a adequação da amostra e a qualidade das correlações entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014).

Iniciou-se a observância dos pressupostos acima referidos, com a realização de análises de estatística descritiva, conforme a seguinte tabela:

Tabela n.º 16 - Estatísticas descritivas das respostas aos itens do questionário

Item Questionário	Dimensão	Média	Desvio Padrão	Kolmogorov- smirnov	Assimetria	Curtose
Item_1	RS	3,28	0,909	< 0,001	- 0,581	- 0,339
Item_2		3,15	0,855	< 0,001	- 0,399	- 0,725
Item_3		2,72	0,955	< 0,001	0,131	- 0,893
Item_4		3,06	0,914	< 0,001	- 0,647	- 0,472
Item_5	FD	3,05	0,966	< 0,001	- 0,474	- 0,755
Item_6		3,41	1,082	< 0,001	- 0,531	- 0,659
Item_7		3,50	0,936	< 0,001	- 0,683	- 0,129
Item_8		2,95	1,009	< 0,001	- 0,020	- 1,010
Item_9	GC	3,67	1,031	< 0,001	- 0,802	0,053
Item_10		3,12	0,937	< 0,001	- 0,158	- 0,279
Item_11		3,23	0,885	< 0,001	- 0,576	0,112
Item_12		3,14	1,012	< 0,001	- 0,602	- 0,369
Item_13	AD	3,49	0,981	< 0,001	- 0,703	- 0,123
Item_14		3,12	1,025	< 0,001	- 0,668	- 0,714
Item_15		3,13	1,008	< 0,001	- 0,712	- 0,291
Item_16		3,03	1,062	< 0,001	- 0,560	- 0,898
Item_17	SCR	3,05	1,041	< 0,001	- 0,576	- 0,833
Item_18		3,06	1,045	< 0,001	- 0,534	- 0,739
Item_19		2,56	1,093	< 0,001	0,035	- 1,315
Item_20		2,77	1,020	< 0,001	- 0,256	-0,575
Item_21	IT	2,24	1,170	< 0,001	0,453	- 0,983
Item_22		2,60	0,872	< 0,001	0,297	0,144
Item_23		2,49	1,189	< 0,001	0,300	- 0,817
Item_24		2,43	1,042	< 0,001	0,465	- 0,339
Item_25		2,38	0,869	< 0,001	0,570	0,121
Item_26		2,10	1,146	< 0,001	0,860	- 0,073
Item_27	DI	3,51	1,024	< 0,001	- 0,490	- 0,585
Item_28		3,14	1,064	< 0,001	- 0,118	- 0,787
Item_29		3,67	0,847	< 0,001	- 0,714	0,463
Item_30		3,95	1,213	< 0,001	- 1,153	0,333
Item_31		4,02	1,057	< 0,001	- 1,047	0,364
Item_32		4,46	0,698	< 0,001	- 0,911	- 0,416

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

A normalidade das distribuições das variáveis é um pressuposto fundamental para a realização da AFE (Hill & Hill, 2016), neste sentido, através do teste de normalidade *p-value* do Kolmogorov-Smirnov, verifica-se que os itens do questionário não apresentam uma distribuição normal ($p < 0,001$). Contudo, tendo em conta o critério de Curran, West e Finch (1996) e de Kim (2013), assume-se a distribuição normal dos itens se o o valor absoluto da

assimetria for inferior a 2 e o valor absoluto da curtose, inferior a 7. Pela análise da Tabela n.º 16, constata-se que todos os itens cumprem com os dois requisitos de Curran, West e Finch (1996) e de Kim (2013).

Adicionalmente, foram realizados testes de normalidade multivariada, o teste de Henze-Zirkler e o teste Shapirto-Wilk versão multivariada, em que os resultados indicam um comportamento normal das distribuições ($p > 0,05$).

Tabela n.º 17 - Teste de normalidade multivariada de Henze-Zirkler e Shapirto-Wilk

	Estatística	Sig.
Henze-Zirkler	1,0853	0,4674
Shapirto-Wilk	0,9752	0,9999

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Tal como refere Pestana e Gageiro (2014), para realizar a AFE é fundamental que a amostra seja suficientemente grande, de forma a garantir que numa segunda análise, a permanência dos fatores. O mínimo de respostas válidas (N) por variável (K), é segundo Hill (2000, p.58):

- $N = 50$ se $K \leq 5$;
- $N = 10 \times K$ se $5 < K \leq 15$;
- $N = 5 \times K$ se $K > 15$.

Tendo em conta que o questionário mede sete variáveis e que a amostra é composta por 94 respostas válidas, cumpre-se este pressuposto, uma vez que o mínimo de respostas seria 70.

Relativamente à adequação da amostra à análise fatorial e a qualidade das correlações entre as variáveis, aplicou-se o critério de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o Teste de Esfericidade de *Bartlett* para verificar os referidos pressupostos.

O índice de KMO, é um teste estatístico que indica a proporção de variância dos itens que pode estar a ser explicada por uma variável latente (Hongyu, 2018).

Como regra para interpretação dos índices de KMO, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respetivamente (Hongyu, 2018).

O teste de esfericidade de Bartlett avalia em que medida a matriz de covariância é similar a uma matriz identidade (Field, 2005). Este teste avalia, também, a significância geral

de todas as correlações em que valores com níveis de significância ($p < 0,05$), indicam que a matriz é favorável (Hair et al., 2009).

Tabela n.º 18 - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,817
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1985,036
	gl	496
	Sig.	0,000

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Verifica-se pelo teste de KMO e pelo teste de esfericidade de *Bartlett*, que os dados são considerados ótimos para a realização da AFE (KMO = 0,817; $p = 0,000$).

Análise Fatorial Exploratória

Após verificar as condições necessárias para realizar a AFE, procedeu-se ao mesmo. Neste RCFTIA, optou-se pelo método de análise dos eixos principais fatoriais, com rotação oblíqua PROMAX. Este método de extração dos fatores, comparado com o método da máxima verossimilhança, frequentemente utilizado na comunidade científica, apresenta várias vantagens, é mais robusto no caso de cargas fatoriais desiguais, e é mais capaz de recuperar fatores fracos que o método da máxima verossimilhança (Briggs & MacCallum, 2003).

Após extrair os fatores, uma rotação é normalmente realizada para alcançar uma solução interpretável (Grieder & Steiner, 2020). Neste seguimento, recomenda-se que se utiliza o método de rotação oblíqua PROMAX em conjunto com a extração pelo método de análise dos eixos principais fatoriais, uma vez que este método permite um reconhecimento mais eficaz da estrutura simples dos itens e permite obter resultados mais precisos (Dien et al., 2005).

Os critérios de determinação da análise fatorial exploratória, com base nas recomendações de Hair (2011), foram: comunalidades superiores a 0,40; fatores com valor próprio igual ou superior a 1 ($eigenvalue \geq 1$); os fatores extraídos devem explicar pelo menos 60 % da variância dos resultados; cargas fatoriais acima de 0,40 (carga importante), sendo que os itens com cargas inferiores foram eliminados.

A Tabela n.º 19 é referente às comunalidades, que identifica a quantidade da variância que uma variável partilha com todas as outras variáveis, assim como a quantidade de variância explicada pelos fatores comuns (Pestana e Gageiro, 2014).

Tabela n.º 19 - Comunalidades

Item Questionário	Inicial	Extração
Item_1	0,629	0,547
Item_2	0,653	0,535
Item_3	0,710	0,645
Item_4	0,697	0,610
Item_5	0,636	0,436
Item_6	0,665	0,555
Item_7	0,612	0,532
Item_8	0,795	0,660
Item_9	0,699	0,546
Item_10	0,818	0,747
Item_11	0,769	0,781
Item_12	0,680	0,497
Item_13	0,678	0,460
Item_14	0,790	0,830
Item_15	0,759	0,772
Item_16	0,749	0,722
Item_17	0,802	0,783
Item_18	0,739	0,590
Item_19	0,765	0,711
Item_20	0,693	0,589
Item_21	0,670	0,654
Item_22	0,681	0,532
Item_23	0,793	0,685
Item_24	0,368	0,243
Item_25	0,691	0,593
Item_26	0,645	0,534
Item_27	0,592	0,403
Item_28	0,555	0,306
Item_29	0,559	0,490
Item_30	0,842	0,810
Item_31	0,816	0,745
Item_32	0,681	0,642

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Uma vez que o Item_24 apresenta um valor de comunalidades inferior a 0,40, decidiu-se eliminar este item. Os restantes itens permaneceram por não violarem o critério de Hair (2011) relativamente às comunalidades.

A tabela que se segue, informa que foram retidos sete fatores que apresentavam valores próprios superiores a 1. A variância total explicada pelos sete fatores é de 68,938 %.

Tabela n.º 20 - Variância total explicada

Fator	Total	% variância	% cumulativa
1	11,086	34,643	34,643
2	3,359	10,496	45,139
3	1,962	6,131	51,270
4	1,665	5,202	56,472
5	1,538	4,805	61,277
6	1,373	4,291	65,568
7	1,078	3,370	68,938
8	0,907	3,147	72,085
9	0,895	2,797	74,881
10	0,831	2,596	77,478
11	0,767	2,395	79,873
12	0,706	2,207	82,081
13	0,613	1,915	83,995
14	0,575	1,797	85,793
15	0,519	1,622	87,415
16	0,485	1,516	88,931
17	0,460	1,439	90,370
18	0,376	1,176	91,546
19	0,361	1,127	92,672
20	0,311	0,972	93,644
21	0,280	0,875	94,519
22	0,254	0,793	95,313
23	0,239	0,748	96,061
24	0,221	0,690	96,751
25	0,188	0,588	97,338
26	0,176	0,551	97,890
27	0,159	0,498	98,388
28	0,137	0,428	98,816
29	0,122	0,382	99,198
30	0,102	0,318	99,516
31	0,092	0,288	99,804
32	0,063	0,196	100,000

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

De acordo com os valores das cargas fatoriais, os itens encontram-se agrupados da seguinte forma:

~

Tabela n.º 21 - Matriz de componente rotativa

Item	Dimensão	Fator 1 (RS)	Fator 2 (DI)	Fator 3 (AD)	Fator 4 (SCR)	Fator 5 (IT)	Fator 6 (GC)	Fator 7 (FD)
Item_01	RS	0,842						
Item_02		0,734						
Item_03		0,664						
Item_04		0,702					0,453	
Item_05	FD	0,313						0,567
Item_06								0,471
Item_07								0,843
Item_08		0,357						0,695
Item_09	GC						0,463	
Item_10							0,486	
Item_11		0,437					0,495	
Item_12							0,434	
Item_13	AD			0,705				
Item_14				0,914				
Item_15				0,884				
Item_16				0,779				
Item_17	SCR				0,851			
Item_18		0,362			0,522			
Item_19					0,720			
Item_20		0,385			0,420			
Item_21	IT					- 0,583	- 0,435	
Item_22						- 0,517		
Item_23						- 0,452	- 0,675	
Item_25		0,366			- 0,357	- 0,552		
Item_26						- 0,752		
Item_27	DI		0,552					
Item_28			0,542					
Item_29			0,660					
Item_30			0,752					
Item_31			0,762					
Item_32			0,746					

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Verifica-se na Tabela n.º 21, que o Item_22 não apresenta carga fatorial superior a 0,4 na dimensão 5, a que faz parte, pelo que foi eliminado, tendo em conta o critério de Hair (2011). Assim, finda a AFE, verificou-se a validade do questionário, em que se obteve sete componentes a explicarem 68,938 % da variância total e foram eliminados dois itens (22 e 24) ambas pertencentes à escala de Intenção de Turnover.

Fiabilidade - Alpha de Cronbach

A fiabilidade foi testada pela análise da consistência interna Alpha de Cronbach para cada variável, A seguinte tabela apresenta uma escala para avaliar o coeficiente Alpha de Cronbach:

Tabela n.º 22 - Escala de medida do Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	< 0,6	≥ 0,6 e < 0,7	≥ 0,7 e < 0,8	≥ 0,8 e < 0,9	≥ 0,9
Classificação	Inaceitável	Fraco	Razoável	Bom	Excelente

Fonte: Hill e Hill (2016).

SPGRH

Tabela n.º 23 - Alpha de Cronbach da SPGRH

Alfa de Cronbach	0,928
N.º de itens	20

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Tabela n.º 24 - Alpha de Cronbach dos itens da SPGRH

Item	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Item_01	59,22	153,853	0,508	0,927
Item_02	59,35	153,564	0,559	0,926
Item_03	59,78	149,616	0,668	0,924
Item_04	59,44	151,388	0,618	0,925
Item_05	59,45	150,508	0,620	0,925
Item_06	59,09	152,788	0,455	0,928
Item_07	59,00	156,581	0,370	0,929
Item_08	59,55	146,508	0,761	0,922
Item_09	58,83	152,100	0,510	0,927
Item_10	59,38	146,927	0,806	0,921
Item_11	59,27	150,025	0,706	0,923
Item_12	59,36	151,502	0,546	0,926
Item_13	59,01	154,204	0,450	0,928
Item_14	59,38	148,153	0,678	0,923
Item_15	59,37	150,602	0,586	0,925
Item_16	59,47	147,972	0,659	0,924
Item_17	59,45	149,325	0,618	0,925
Item_18	59,44	148,249	0,659	0,924
Item_19	59,94	146,921	0,680	0,923
Item_20	59,73	149,058	0,643	0,924

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Como verificado na Tabela n.º 23, a consistência interna da SPGRH é excelente ($\alpha = 0,928$), e não se justifica eliminar nenhum item da SPGRH, pois esta variável continuará a apresentar um nível excelente de consistência interna.

IT

Tabela n.º 25 - Alpha de Cronbach da IT

Alfa de Cronbach	0,788
N.º de itens	4

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Tabela n.º 26 - Alpha de Cronbach da SPGRH

Item	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Item_21	6,97	6,397	0,693	0,683
Item_23	6,72	6,224	0,713	0,671
Item_25	6,83	8,551	0,504	0,781
Item_26	7,12	7,416	0,503	0,784

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Como verificado na Tabela n.º 25 e na Tabela n.º 26, a consistência interna da IT é razoável ($\alpha = 0,788$), e não se justifica eliminar nenhum item da IT, sob pena de reduzir a consistência interna da escala de IT.

DI

Tabela n.º 27 - Alpha de Cronbach do DI

Alfa de Cronbach	0,856
N.º de itens	6

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Como verificado na Tabela n.º 27 e na Tabela n.º 28, a consistência interna do DI é boa ($\alpha = 0,856$), e não se justifica eliminar nenhum item do DI, pois esta variável continuará a apresentar um nível bom de consistência interna.

Tabela n.º 28 - Alpha de Cronbach do DI

Item	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Item_28	19,23	15,299	0,563	0,848
Item_29	19,61	15,575	0,495	0,861
Item_30	19,07	15,769	0,650	0,833
Item_31	18,80	12,636	0,783	0,805
Item_32	18,72	13,815	0,754	0,811
Item_33	18,29	16,314	0,719	0,830

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

APÊNDICE K - SATISFAÇÃO POR ITENS

Tabela n.º 29 - Satisfação por itens do questionário

Item	Dimensão	Descrição	Média	Desvio Padrão
Item_1	RS	Quanto aos métodos utilizados no recrutamento para a carreira de oficiais...	3,28	0,909
Item_2		Quanto à informação obtida durante o processo do concurso...	3,15	0,855
Item_3		Quanto aos métodos usados na seleção de oficiais para o desempenho de funções nas FACV...	2,72	0,955
Item_4		Quanto à ética demonstrada pelos intervenientes no processo de seleção...	3,06	0,914
Item_5	FD	Quanto à valorização da formação dos militares, demonstrada por parte das FACV...	3,05	0,966
Item_6		Quanto à formação que tenho recebido pelas FACV...	3,41	1,082
Item_7		Quanto à adequação da formação, às competências que necessito para o desempenho das minhas funções...	3,50	0,936
Item_8		Quanto ao apoio ou incentivo que tenho recebido para o aumento das minhas qualificações académicas...	2,95	1,009
Item_9	GC	Quanto à evolução na carreira que tive até ao momento...	3,67	1,031
Item_10		Quanto à divulgação das oportunidades internas de evolução na carreira...	3,12	0,937
Item_11		Quanto às ofertas de promoção internas disponibilizadas nas FACV...	3,23	0,885
Item_12		Quanto à justiça das promoções dos oficiais...	3,14	1,012
Item_13	AD	Quanto à informação (feedback) que recebo sobre o meu desempenho...	3,49	0,981
Item_14		Quanto à clareza dos critérios de avaliação do meu desempenho...	3,12	1,025
Item_15		Quanto ao acompanhamento por parte do meu avaliador para melhorar o meu desempenho...	3,13	1,008
Item_16		Quanto à igualdade de tratamento na avaliação de desempenho...	3,03	1,062
Item_17	SCR	Quanto à remuneração que tenho...	3,05	1,041
Item_18		Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face às outras funções nas FACV...	3,06	1,045
Item_19		Quanto à adequação da minha remuneração ao valor relativo da minha função face ao praticado em outras instituições, para funções idênticas...	2,56	1,093
Item_20		Quanto às regalias (não monetárias) que tenho...	2,77	1,020

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

APÊNDICE L - MÉDIAS DAS VARIÁVEIS POR GRUPOS

Tabela n.º 30 - Médias das variáveis por grupos

		RS	FD	GC	AD	SCR	SPGRH	IT	DI
Sexo	Masculino	3,0301	3,2410	3,2922	3,1717	2,8675	3,1205	2,2982	3,7992
	Feminino	3,2273	3,1364	3,2727	3,3409	2,8182	3,1591	2,3409	3,7273
Vínculo	Quadro Permanente	3,0743	3,2027	3,3716	3,1588	2,9696	3,1554	2,2128	3,8108
	Regime de Contrato	3,1563	3,5000	3,3125	3,4688	2,7500	3,2375	2,1875	3,7917
	Serviço Efetivo Normal	2,8542	3,2083	2,7708	3,2083	2,2708	2,8625	2,9375	3,6667
Categoria	Oficiais subalternos	2,9291	3,1455	3,1493	3,2463	2,6306	3,0201	2,3470	3,7512
	Oficiais capitães	3,1154	3,2885	3,5192	2,9423	3,3846	3,2500	2,2692	3,7179
	Oficiais superiores	3,5893	3,5714	3,7500	3,1607	3,4821	3,5107	2,1250	4,0476

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE M - PRESSUPOSTOS DO TESTE DA CORRELAÇÃO LINEAR DE PEARSON

O presente apêndice visa verificar os pressupostos a que devem obedecer as variáveis, para serem sujeitas ao teste estatístico de correlação linear de Pearson (r). Este teste tem como pressupostos a normalidade das distribuições e a linearidade das variáveis. Tendo em conta que a normalidade das distribuições é demonstrada no Apêndice J, a linearidade será demonstrada pela análise dos gráficos de dispersão das variáveis em estudo.

Segundo Hill e Hill (2016), para decidir se uma distribuição é linear com base no gráfico de dispersão, em termos práticos, basta verificar que a distribuição é não-linear.

Linearidade entre a SPGRH e a IT

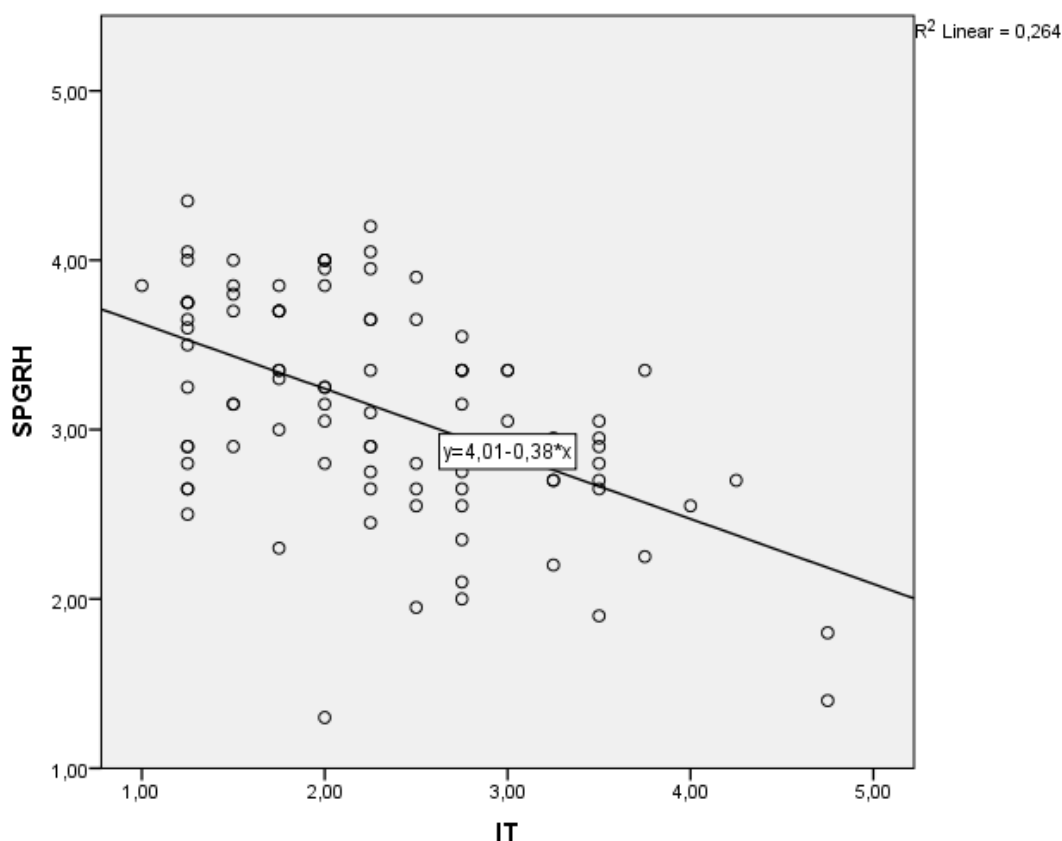


Figura n.º 6 - Gráfico de dispersão entre a SPGRH e a IT dos oficiais das FACV

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Analisando a Figura n.º 7, conclui-se que as variáveis SPGRH e IT, não apresentam um comportamento não-linear e, portanto, considera-se válido o pressuposto da linearidade entre as variáveis.

Linearidade entre a IT e o DI

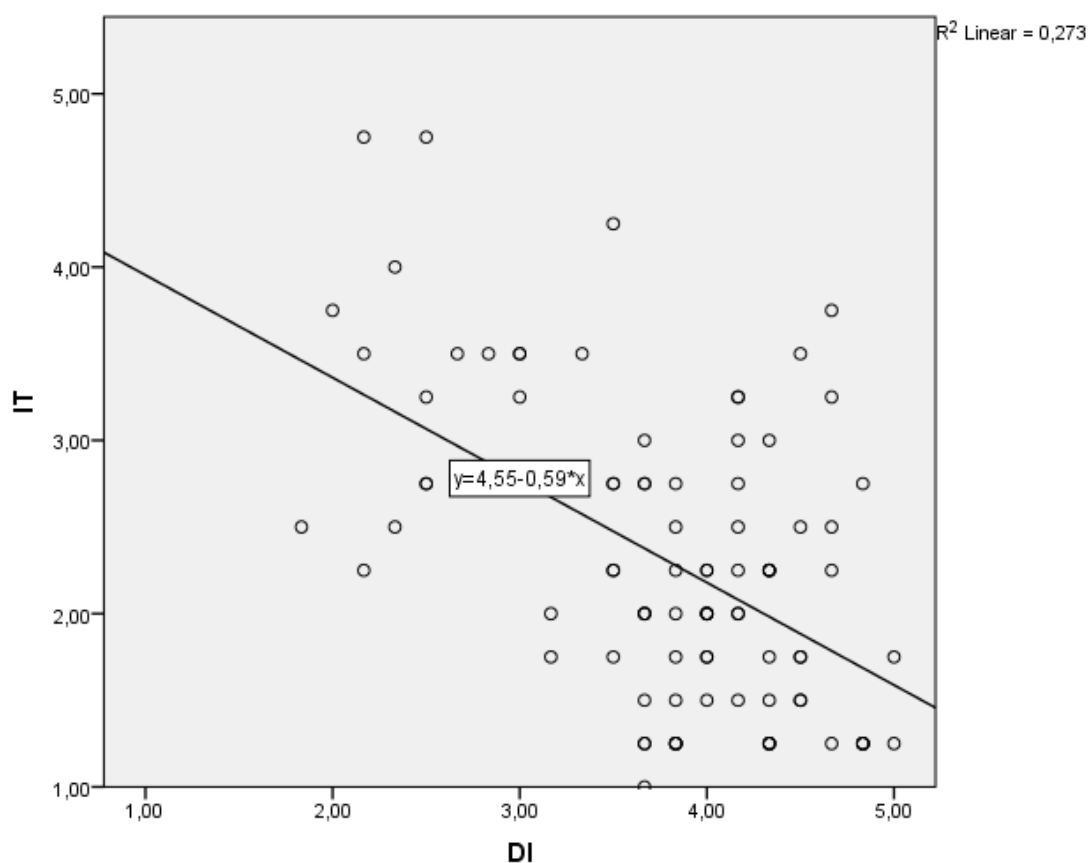


Figura n.º 7 - Gráfico de dispersão entre a IT e o DI dos oficiais das FACV

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Verifica-se assim, o pressuposto da linearidade entre as variáveis IT e DI, uma vez que o gráfico de dispersão não apresenta um comportamento não-linear das variáveis em estudo.

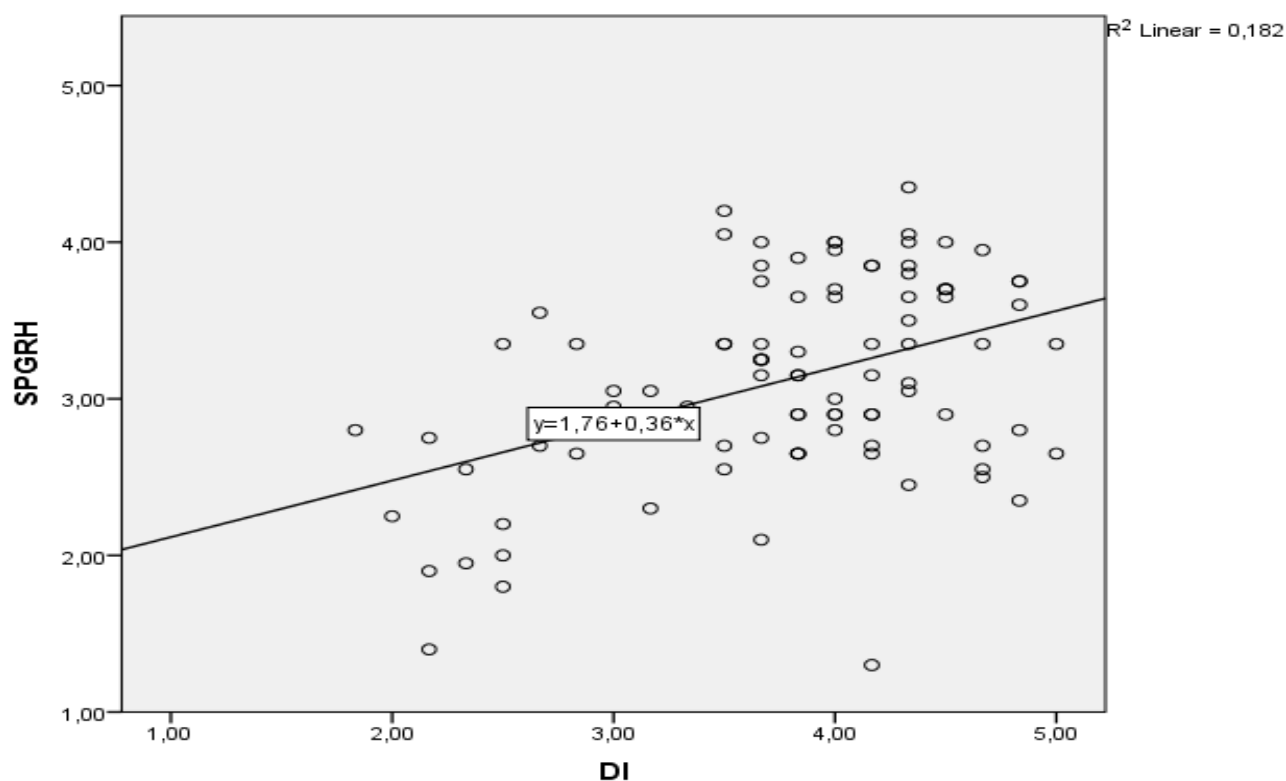
Linearidade entre a SPGRH e o DI

Figura n.º 8 - Gráfico de dispersão entre a SPGRH e o DI dos oficiais das FACV

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Conclui-se que as variáveis SPGRH e DI, não apresentam um comportamento não-linear e, portanto, considera-se válido o pressuposto da linearidade entre as mesmas.

APÊNDICE N - TESTE ESTATÍSTICO ONE-WAY ANOVA

O presente apêndice visa demonstrar a realização do teste estatístico *One-Way Anova*, com o objetivo de verificar a existência de diferenças estatísticas entre a SPGRH, IT e DI, pelos grupos definidos pelas variáveis qualitativas: Vínculo e Categoria.

Tal como refere Pestana e Gageiro (2014), a aplicação do *One-Way Anova* em amostras independentes, exige uma distribuição normal³⁷ das variáveis e a observância de homogeneidade de variâncias como pressupostos. Tendo em conta que a normalidade das variáveis foi previamente verificada, procede-se a realização do teste estatístico de *Levene*, para verificar a homogeneidade de variâncias.

Caso for confirmada a existência de diferenças significativas entre os grupos, será realizada o teste a posteriori de *Tukey*, por ser o mais utilizado e recomendado para comparar pares de médias, quando as variâncias são iguais (Pestana & Gageiro, 2014).

Vínculo

O Vínculo é definido por três grupos (QP, RC, SEN), em que primeiramente, verifica-se o pressuposto da homogeneidade de variâncias, de acordo com a seguinte tabela:

Tabela n.º 31 - Teste de homogeneidade de variâncias

		Estatística de <i>Levene</i>	df1	df2	Sig.
SPGRH	Com base em média	0,083	2	91	0,920
IT	Com base em média	0,420	2	91	0,658
DI	Com base em média	0,641	2	91	0,529

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

Visto que para as variáveis SPGRH, IT e DI, o *Sig* > 0,05, assume-se o pressuposto da homogeneidade de variância (Pestana & Gageiro, 2014), e procede-se a realização do *One-Way Anova*, conforme a tabela seguinte:

³⁷ A distribuição normal das variáveis foi previamente verificada no Apêndice J.

Tabela n.º 32 - One-Way Anova fator Vínculo

		Soma dos		Quadrado		
		Quadrados	df	Médio	Z	Sig.
SPGRH	Entre Grupos	0,997	2	0,498	1,205	0,304
	Nos grupos	37,627	91	0,413		
	Total	38,624	93			
IT	Entre Grupos	5,539	2	2,770	3,973	0,022
	Nos grupos	63,445	91	0,697		
	Total	68,984	93			
DI	Entre Grupos	0,215	2	0,107	0,182	0,834
	Nos grupos	53,671	91	0,590		
	Total	53,885	93			

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

Segundo Pestana e Gageiro (2014), existe diferenças significativas entre as médias dos grupos, se o $Sig < 0,05$. Neste caso, conclui-se que existe diferenças estatisticamente significativas na IT ($Sig = 0,022$), entre os grupos definidos pelo fator Vínculo. Para identificar onde se encontra as diferenças, realiza-se o teste a posteriori de *Tukey*, conforme a seguinte tabela:

Tabela n.º 33 - Teste *Tukey* IT

Variável dependente			Diferença		
	(I) Vínculo	(J) Vínculo	média (I-J)	Erro	Sig.
IT	QP	RC	0,02534	0,31076	0,996
		SEN	- 0,72466*	0,25985	0,018
	RC	QP	- 0,02534	0,31076	0,996
		SEN	- 0,75000	0,38112	0,126
	SEN	QP	0,72466*	0,25985	0,018
		RC	0,75000	0,38112	0,126

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

A Tabela n.º 33 evidencia que existe uma diferença significativa na IT, nos grupos de oficiais do QP e do SEN. Conforme o Apêndice L, pode-se observar que a IT é inferior nos oficiais do QP ($\bar{x} = 2,21$), e mais elevada nos oficiais do SEN ($\bar{x} = 2,93$).

Deste modo, conclui-se que não existem evidências estatísticas para afirmar que as médias da SPGRH e do DI, sejam estatisticamente diferentes nos oficiais do QP, RC e SEN.

Contudo, a IT dos oficiais das FACV é influenciada pelo tipo de vínculo existente com a instituição.

Categoria

A variável Categoria é composta por três grupos (oficiais subalternos, oficiais capitães e oficiais superiores). Aplica-se o teste de *Levene* para verificar a homogeneidade de variâncias de acordo com a tabela abaixo:

Tabela n.º 34 - Teste de homogeneidade de variâncias

		Estatística de <i>Levene</i>	df1	df2	Sig.
SPGRH	Com base em média	0,481	2	91	0,620
IT	Com base em média	2,865	2	91	0,062
DI	Com base em média	1,900	2	91	0,155

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

Considera-se válido o pressuposto da homogeneidade de variâncias, uma vez que o *Sig* da SPGRH, da IT e do DI, é superior a 0,05. Assim, procede-se a realização do teste estatístico *One-Way Anova*.

Tabela n.º 35 - One-Way Anova fator Categoria

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
SPGRH	Entre Grupos	3,023	2	1,511	3,863	0,025
	Nos grupos	35,601	91	0,391		
	Total	38,624	93			
IT	Entre Grupos	0,588	2	0,294	0,391	0,677
	Nos grupos	68,396	91	0,752		
	Total	68,984	93			
DI	Entre Grupos	1,097	2	0,549	0,946	0,392
	Nos grupos	52,788	91	0,580		
	Total	53,885	93			

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

A realização do *One-Way Anova* evidencia diferenças estatísticas significativas na SPGRH (*Sig* < 0,05), entre os grupos que compõe a variável Categoria. Deste modo, aplica-se o teste de *Tukey* para identificar os grupos onde a diferença de médias é significativa.

Tabela n.º 36 -Teste Tukey SPGRH

Variável dependente	(I) Categoria	(J) Categoria	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.
SPGRH	Oficiais subalternos	Oficiais capitães	- 0,22985	0,18956	0,449
		Oficiais superiores	- 0,49057*	0,18380	0,024
	Oficiais capitães	Oficiais subalternos	0,22985	0,18956	0,449
		Oficiais superiores	- 0,26071	0,24091	0,528
	Oficiais superiores	Oficiais subalternos	0,49057*	0,18380	0,024
		Oficiais capitães	0,26071	0,24091	0,528

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27.

O teste de *Tukey* evidencia que existe diferenças estatísticas na SPGRH, entre os oficiais subalternos e os oficiais superiores ($Sig < 0,05$). Recorrendo ao Apêndice L, verifica-se que os oficiais subalternos apresentam um nível de SPGRH ($\bar{x} = 3,02$), comparativamente inferior aos oficiais superiores ($\bar{x} = 3,51$).

Por outro lado, não existem evidências estatísticas para afirmar que a IT e o DI, são significativamente diferentes entre os oficiais subalternos, capitães e oficiais superiores.

APÊNDICE O - GRÁFICOS DE COMBINAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

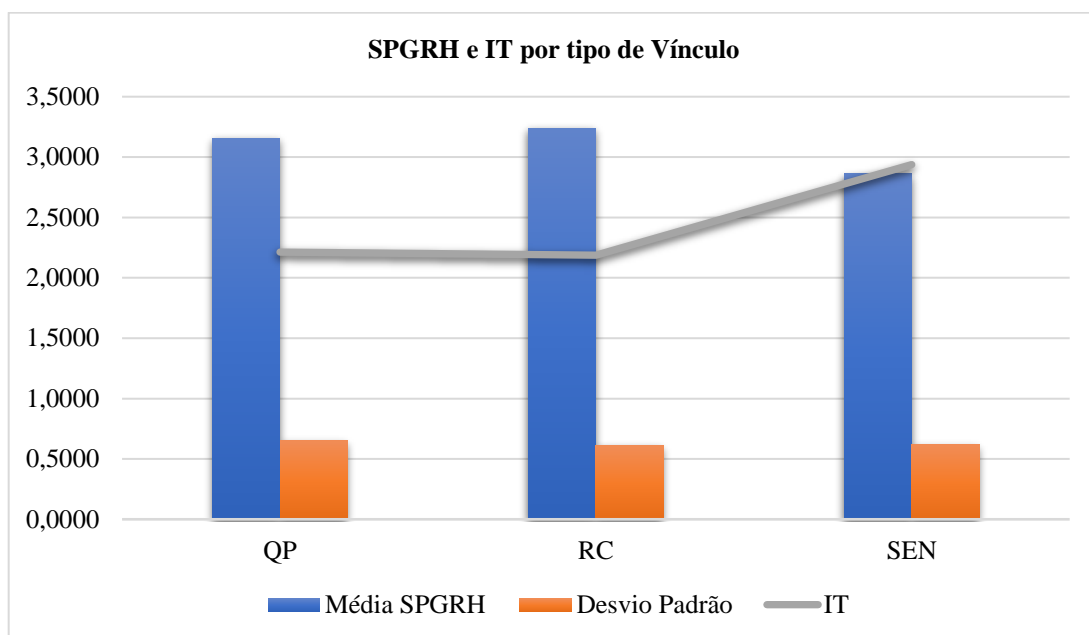


Figura n.º 9 - Gráfico de combinação entre SPGRH e IT por tipo de Vínculo

Fonte: Elaboração própria

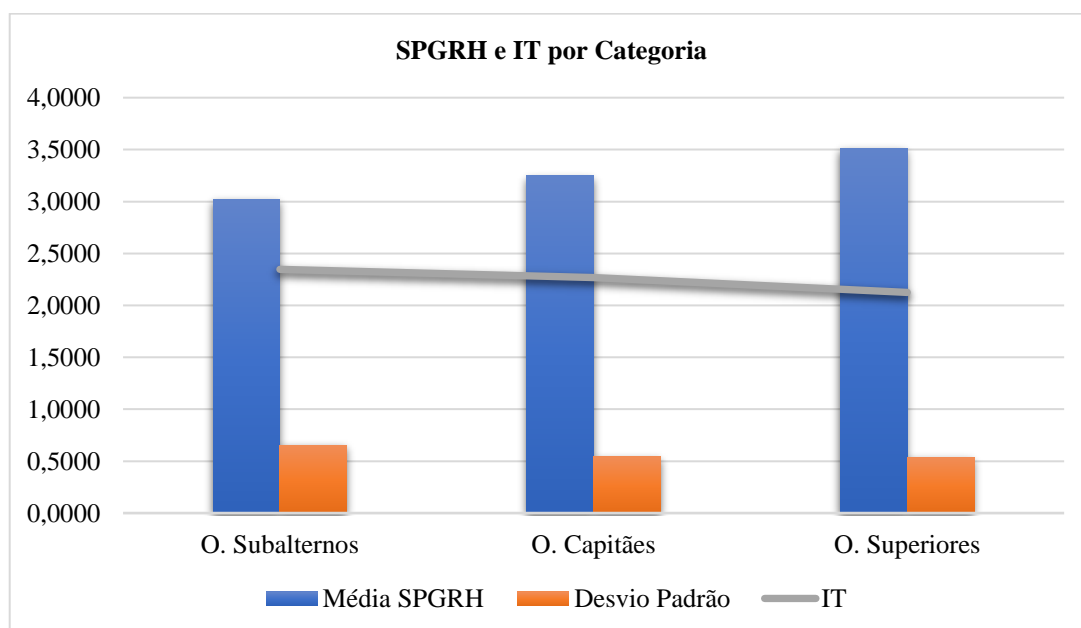


Figura n.º 10 - Gráfico de combinação entre SPGRH e IT por Categoria

Fonte: Elaboração própria

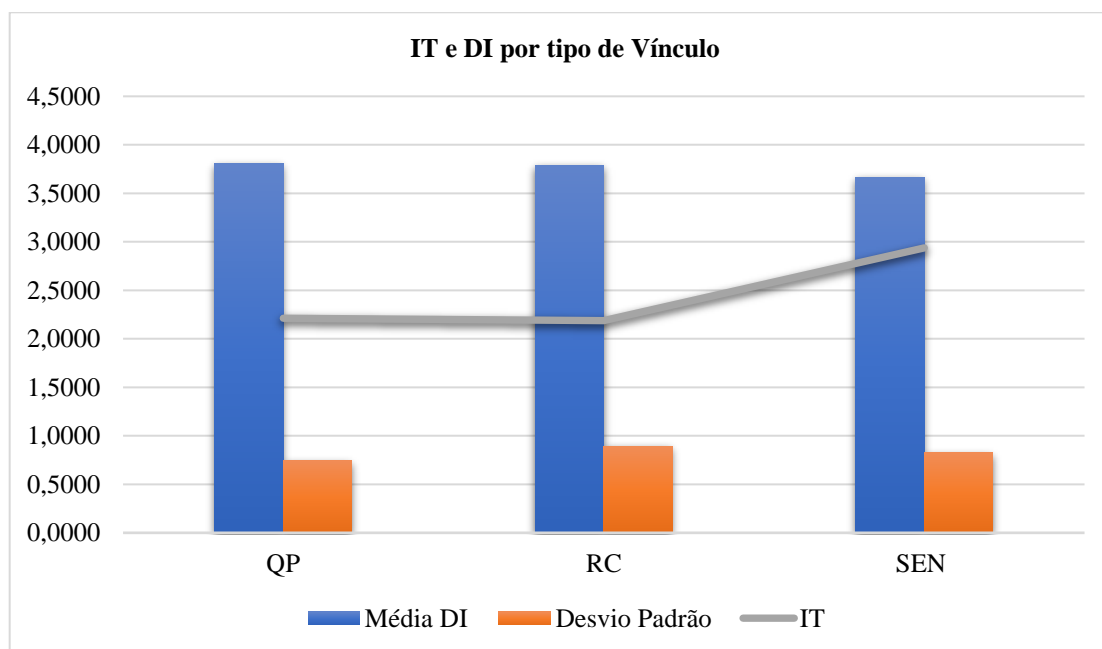


Figura n.º 11 - Gráfico de combinação entre IT e DI por tipo de Vínculo

Fonte: Elaboração própria

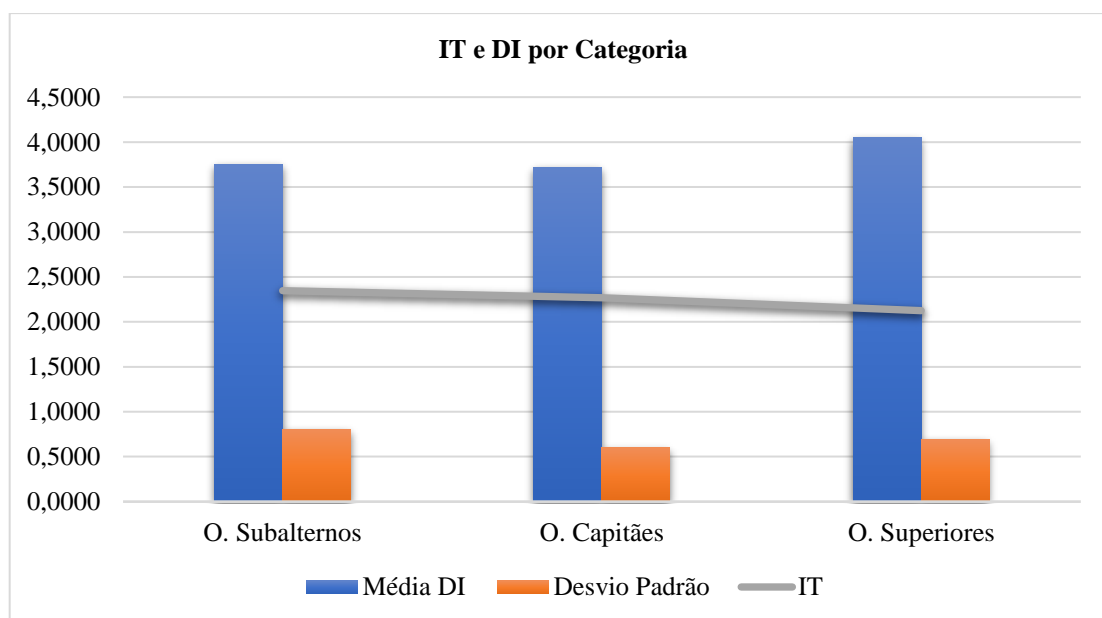


Figura n.º 12 - Gráfico de combinação entre IT e DI por Categoria

Fonte: Elaboração própria

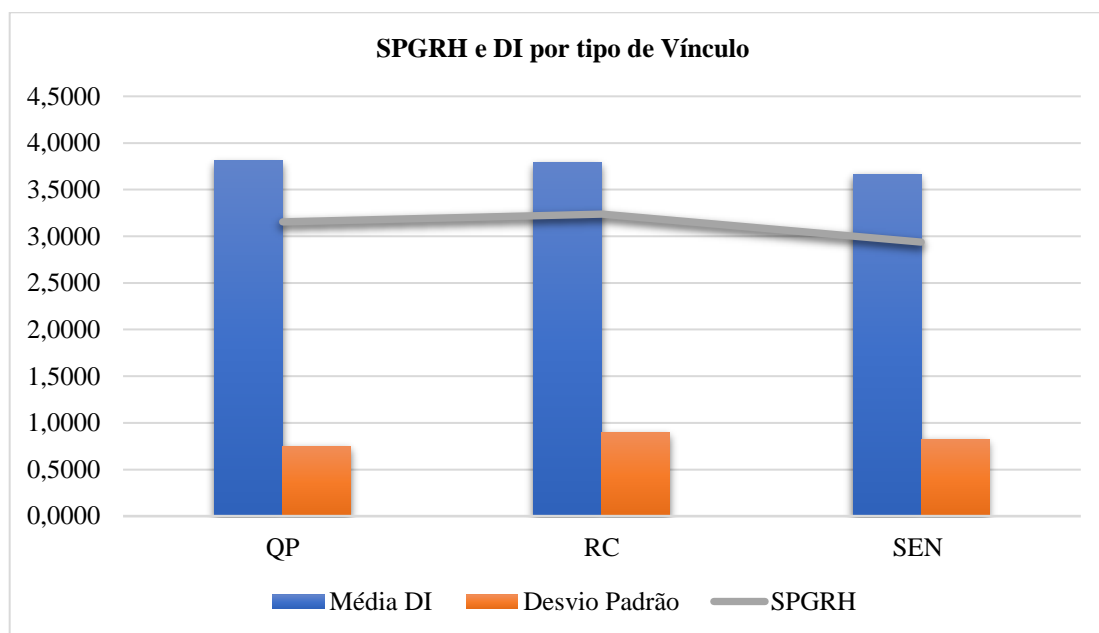


Figura n.º 13 - Gráfico de combinação entre SPGRH e DI por tipo de Vínculo

Fonte: Elaboração própria

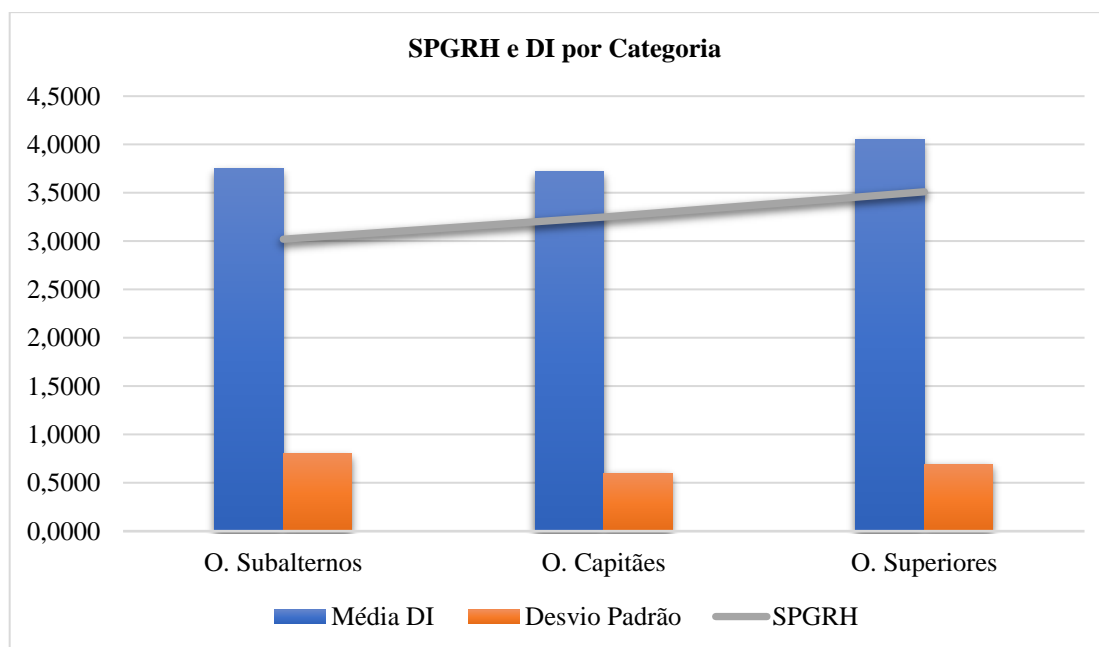


Figura n.º 14 - Gráfico de combinação entre SPGRH e IT por Categoria

Fonte: Elaboração própria

ANEXOS

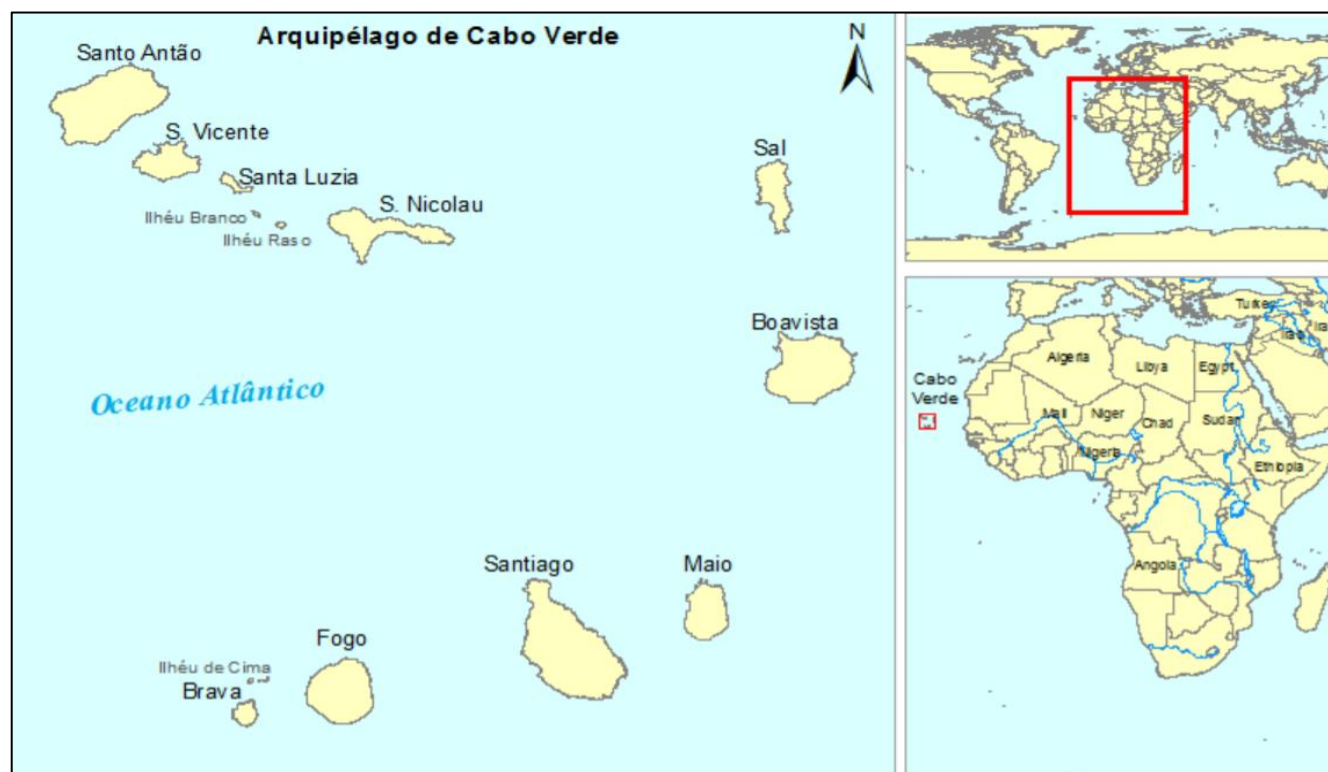
ANEXO A - MAPA DE CABO VERDE

Figura n.º 15 - Mapa de Cabo Verde

Fonte: <https://ine.cv/publicacoes/anuario-estatistico-cabo-verde-2018/>

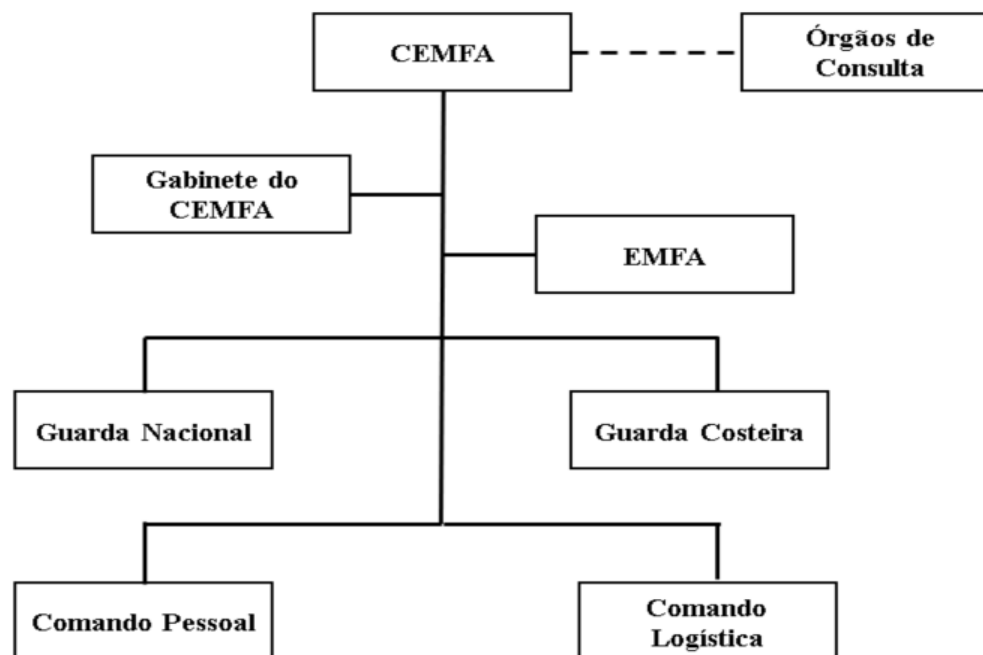
ANEXO B - ORGANOGRAMA DAS FACV

Figura n.º 16 - Organograma das FACV

Fonte: <https://www.defesa.gov.cv/index.php/organograma>

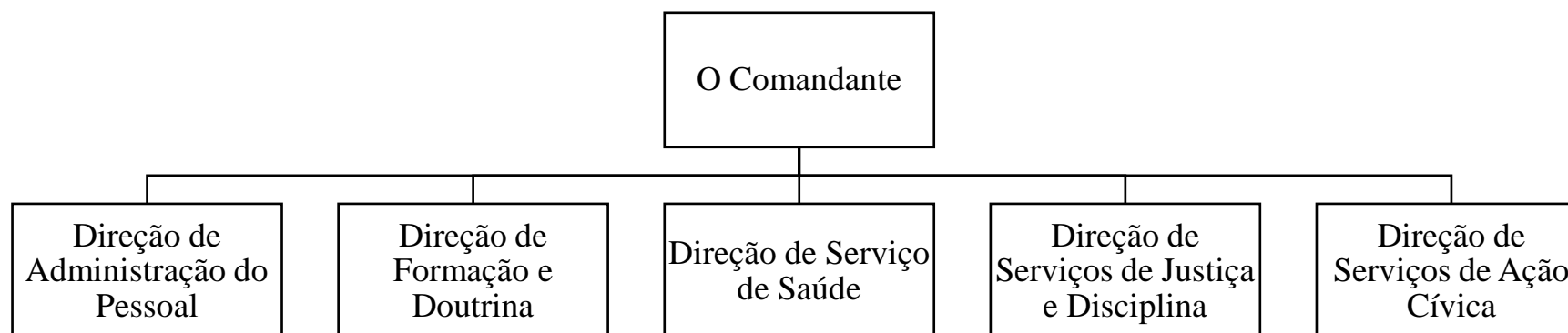
ANEXO C - ORGANOGRAMA DO COMANDO DO PESSOAL DAS FACV

Figura n.º 17 - Organograma do Comando do Pessoal

Fonte: <https://www.fa.gov.cv/index.php/centro-de-saude>

ANEXO D - ATRIBUIÇÕES DO COMANDO DO PESSOAL DAS FACV

Conforme o artigo 4.º do Decreto-Regulamentar n.º 4/2009 de 12 de janeiro, são atribuições do Comando do Pessoal:

- a) Assegurar a execução da política de gestão de recursos humanos;
- b) Programar a instrução militar dos conscritos e contratados, o tirocínio para candidatos a oficiais dos quadros permanentes, a formação técnica, a ação cívica e patriótica, a educação física e desportiva e desenvolver ações culturais;
- c) Programar, acompanhar e controlar a execução de cursos no País ou no estrangeiro;
- d) Assegurar a conceção, desenvolvimento e manutenção de um sistema de informação de apoio à gestão do pessoal;
- e) Recolher e examinar as fichas de avaliação do mérito e do desempenho e fazer o registo e tratamento dos dados;
- f) Distribuir os efetivos pelas unidades e órgãos das Forças Armadas em coordenação com os demais comandos e de acordo com as diretivas do CEMFA;
- g) Processar as promoções, progressões e mudanças de situação do pessoal em cumprimento das disposições estatutárias;
- h) Prestar assistência médico-sanitária ao pessoal;
- i) Definir às unidades e órgãos das Forças Armadas os meios e procedimentos necessários à manutenção do estado sanitário adequado e à boa forma física do pessoal;
- j) Preparar planos de mobilização de pessoal e dar-lhes execução, nos termos das diretivas do CEMFA;
- k) Garantir as atividades relativas à administração da justiça e disciplina militares, incluindo as que respeitem ao funcionamento dos estabelecimentos prisionais militares;
- l) Zelar pela boa aplicação das normas relativas à atuação da Polícia Militar;
- m) Orientar a promoção do bem-estar e do apoio social;

- n) Elaborar diretivas, planos, estudos, propostas, informações e pareceres relativos à sua área de responsabilidade, mantendo, para o efeito ligação com o Estado-Maior das Forças Armadas e demais órgãos militares; e
- o) Executar inspeções técnicas.

ANEXO E - CLASSIFICAÇÃO DAS CORRELAÇÕES DE PEARSON**Quadro n.º 5 - Coeficiente de correlação linear de Pearson**

Coeficiente de Correlação	Correlação
$r = 1$	Perfeita positiva
$0,8 < r < 1$	Forte positiva
$0,5 < r < 0,8$	Moderada positiva
$0,1 < r < 0,5$	Fraca Positiva
$0 < r < 0,1$	Ínfima positiva
$R = 0$	Nula
$-0,1 < r < 0$	Ínfima negativa
$-0,5 < r < -0,1$	Fraca negativa
$-0,8 < r < -0,5$	Moderada negativa
$-1 < r < -0,8$	Forte negativa
$R = -1$	Perfeita negativa

Fonte: Pestana e Gageiro (2014)